

**ESTUDIO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL COMO FUNDAMENTO INTEGRAL  
E IMPACTO EN EL PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
PARA LA COMPAÑIA “COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS” DE LA  
CIUDAD DE CALI DURANTE LA FASE PRACTICA EMPRESARIAL 2010 – 2011**

**CESAR AUGUSTO CONDE SATIZABAL**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2010**

**ESTUDIO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL COMO FUNDAMENTO INTEGRAL  
E IMPACTO EN EL PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
PARA LA COMPAÑIA “COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS” DE LA  
CIUDAD DE CALI DURANTE LA FASE PRACTICA EMPRESARIAL 2010 – 2011**

**Autor:**

**CESAR AUGUSTO CONDE SATIZABAL**

**COD. 2076980**

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Directora académica:**

**Msc. MARÍA EUGENIA TORRES VALDIVIESO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2010**

### **Nota de aceptación**

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma Occidente para optar por el título de administración de empresas.

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Coomeva Servicios Administrativos CSA, en la realización de este proyecto sobre el estudio de calidad de vida laboral como fundamento integral e impacto en el programa de responsabilidad social, motivando y contribuyendo a la mejora de la vida personal y laboral, lo que me permitió afianzar y poner en práctica mis conocimientos de administración de personal, brindándome la oportunidad de saber por dónde ir a partir del momento en que tenga que emprender cualquier proyecto de gestión humana en una empresa.

El autor expresa sus agradecimientos a:

**Rosemary Pardo**, tutora del proyecto empresarial en Coomeva Servicios Administrativos, Analista de Desarrollo Organizacional, por su valiosa disposición y orientación frente a este trabajo.

**María Eugenia Torres**, Directora de trabajo de Grado, especialista en gestión humana, docente de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Autónoma de occidente de Cali, por su aporte indispensable y constante motivación en el trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. FORMULACIÓN DE PROBLEMA	15
1.1.1 Sistematización del Problema	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 Objetivos Generales	16
2.2 Objetivos Específicos	16
3. ANTECEDENTES	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. MARCO DE REFERENCIA	19
5.1 Marco Teórico – Conceptual	19
5.2 Marco Legal	24
5.3 Marco Contextual	27
6. METODOLOGÍA	32
6.1 Tipo de Estudio	32
6.2 Diseño Metodológico	34
<b>7. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EXISTENTE QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL .</b>	36

7.1 Descripción jornada laboral.	36
7.2 Estudio de clima laboral y cultural.	40
7.3 Crédito de vivienda.	47
7.4 Salud Ocupacional y seguridad industrial.	53
7.5 Programa de Beneficios Extralegales.	59
7.6 Evaluación de desempeño – Plan maestro de Capacitación.	61
<b>8. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO, PLAN DE ENTRENAMIENTO AL CARGO, QUE PROPENDA POR LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.</b>	70
8.1 Desarrollo y análisis de un Benchmarking para el plan metodológico del programa de entrenamiento al cargo.	70
8.2 Propuesta plan metodológico del entrenamiento al cargo.	74
8.3 Diseño metodológico plan de entrenamiento al cargo.	75
8.4 Desarrollo y evaluación de la propuesta para la implementación del entrenamiento e inducción al cargo en la compañía CSA.	77
<b>9. CONTRASTE DE LA INFORMACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL, CON LOS LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.</b>	79
9.1 Lineamientos organizacionales existentes en responsabilidad social de Coomeva.	79
9.2 incidencia de los programas de desarrollo en los lineamientos organizacionales de responsabilidad social empresarial.	81
<b>10. PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA LABORAL FUNDAMENTADO EN EL PACTO GLOBAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.</b>	88

10.1 Principios de responsabilidad social del pacto global.	88
10.2 Propuestas estratégicas de mejoramiento para Coomeva Servicios Administrativos frente al pacto global de responsabilidad social en calidad de vida laboral.	91
<b>11. CONCLUSIONES</b>	99
<b>12. RECOMENDACIONES</b>	102
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	103
<b>ANEXOS</b>	107

<b>LISTA DE CUADROS</b>	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1</b> Miembros Principales Consejo de Administración Período 2007 – 2011	28
<b>Cuadro 2</b> Cargos Directivos y responsables de las áreas de negocio y apoyo de CSA	33
<b>Cuadro 3</b> Matriz de capacitación consolidado 2010	68
<b>Cuadro 4</b> Resumen programa de entrenamiento por competencias	71
<b>Cuadro 5</b> BENCHMARKING, cuadro comparativo de los puntos relevantes para un programa de entrenamiento al cargo	73
<b>Cuadro 6</b> Comparativo, ventajas del nuevo plan de entrenamiento al cargo	76
<b>Cuadro 7</b> Programa de entrenamiento realizado por el número de cargos totales	77
<b>Cuadro 8</b> Incidencia del desarrollo organizacional en los lineamientos de RSE	82
<b>Cuadro 9</b> Principios de Responsabilidad social Empresarial	88
<b>Cuadro 10</b> Competencias del colaborador para el plan carrera	95
<b>Cuadro 11</b> Indicadores de Seguimiento y Gestión	97



<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 1</b> Evaluación clima organizacional Coomeva Servicios Administrativos tendencia anual	43
<b>Gráfico 2</b> Distribución de pesos factoriales Evaluación clima organizacional Coomeva Servicios Administrativos tendencia anual	44
<b>Gráfico 3</b> Distribución de pesos subfactoriales del factor Desarrollo de personal Evaluación clima organizacional Coomeva Servicios Administrativos tendencia anual	45
<b>Gráfico 4</b> Distribución de pesos subfactoriales del factor Balance de vida y trabajo Evaluación clima organizacional Coomeva Servicios Administrativos tendencia anual	46
<b>Gráfico 5</b> Número de colaboradores que accedieron al crédito de vivienda por dos semestres en el año 2010	52
<b>Gráfico 6</b> Rotación Laboral CSA	55
<b>Gráfico 7</b> Comparativo porcentaje de cumplimiento según matriz de resigo ergonómico Coomeva Servicios Administrativos	57
<b>Gráfico 8</b> Grado de conocimiento del programa de beneficios extralegales	60
<b>Gráfico 9</b> calificaciones por área	66
<b>Gráfico 10</b> Promedio por cargo evaluación de desempeño	67

<b>LISTA DE TABLAS</b>	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Rotación Laboral	54
<b>Tabla 2</b> DESCRIPCIÓN EPIDEMIOLÓGICA, Variables Objetivas	56
<b>Tabla 3</b> Matriz De Ergonomía	57
<b>Tabla 4</b> Porcentual De La Accidentalidad Según Antigüedad a Nivel Nacional	58

<b>ANEXOS</b>	<b>Pág.</b>
<b>Anexo 1</b> Reglamento de higiene y seguridad industrial	105
<b>Anexo 2</b> Entrenamiento por competencias Concesionario Autopacifico	109
<b>Anexo 3</b> Objetivos específicos numerados plan de entrenamiento Propal	113
<b>Anexo 4</b> Diagrama plan de entrenamiento Propal	114
<b>Anexo 5</b> Formato plan de entrenamiento	115
<b>Anexo 6</b> Perfil del cargo Aldor	118
<b>Anexo 7</b> Inducción al cargo Ingenio Providencia	121
<b>Anexo 8</b> Acciones de formación y entrenamiento	122
<b>Anexo 9</b> Acuerdos de Servicios de acuerdo estructura fija	123
<b>Anexo 10</b> Formato plan de entrenamiento al cargo CSA nacional	124
<b>Anexo 11</b> Procedimiento de entrenamiento al cargo CSA nacional	127

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto, realizará un estudio de la calidad de vida de los trabajadores y su impacto en los programas de responsabilidad social Empresarial de la organización COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, con el fin de establecer la calidad de vida de los trabajadores actual y realizar recomendaciones que permitan a la compañía ser socialmente responsable con el cliente interno de la organización.

El programa de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) de la compañía COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS de la ciudad de Cali, es una estrategia Empresarial de la organización, en el cual se identifican los stakeholders<sup>1</sup> o grupos de interés, y el impacto que tienen en la calidad de vida laboral.

Es así como “Los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos. Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las Empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno”<sup>2</sup>.

La Empresa objeto de estudio, necesita fomentar el desarrollo interno en la calidad de vida de los empleados dando motivación, mejoras y satisfacción de las necesidades en el puesto del trabajo, fomentando el aprendizaje técnico y teórico de los empleados como forma de crecimiento del talento humano, para que esta se vea reflejada en calidad de la prestación del servicio.

Para los cumplimientos de los objetivos estipulados en el presente proyecto, se desarrollara un análisis de los estudios de programas de desarrollo organizacional implementados por el área de Gestión Humana de la organización, como primera fase se desarrollara la recopilación de información de diferentes Empresas, realizando un benchmarking y así desarrollar el programa de entrenamiento para los cargos de la compañía.

La segunda fase se realizara estudio de los programas de desarrollo organizacional los cuales son medición de clima laboral, capacitación, salud ocupacional, evaluación de desempeño, evaluación periodo de prueba, plan carrera y talento clave, para diagnosticar la calidad de vida en el trabajo.

---

<sup>1</sup> Son los grupos de interés que tiene relación con la organización en todo su entorno tanto interno como externo, tales como: proveedores, empleados, socios, accionistas, clientes, sector urbano o rural, etc.

<sup>2</sup> REZA TROSINO, Jesús Carlos. Cómo Diagnosticar las Necesidades De Capacitación en las Organizaciones. Editorial Panorama, México. 1998. P.12

Se analizara la información ya existente, verificando variables que impactan la calidad de vida laboral, y proponiendo mejoras de crecimiento profesional y personal, todo lo anterior permitirá a los directivos de la compañía, incorporar mejoras técnicas y teóricas, con el fin de lograr las objetivos organizacionales, garantizando la estabilidad y el desarrollo de la Empresa y del activo más importante de la compañía.

Lo que se aspira es llegar a ser una organización responsable socialmente con el colaborador, aportando mejoras basados en estudios de calidad de vida laboral para la toma decisiones Empresariales al desarrollo organizacional y de la calidad de vida de los trabajadores.

Es así como la Empresas de hoy en día tienden a ser responsables socialmente con el cliente interno, por eso todas la organizaciones –serán responsables de la calidad de vida y tendrán que convertir la realización de los valores sociales, las creencias y los propósitos básicos en objeto principal de sus actividades normales permanentes”<sup>3</sup> y así las organizaciones será socialmente responsables con la realización del individuo.

El presente proyecto, se va a desarrollar bajo una metodología descriptiva, es decir, reseña rasgos, cualidades a tributos de la población objeto de estudio, también el proyecto se desarrollará entre el período 2010 – 2011, en el ámbito geográfico delimitado en el Departamento de Gestión humana ubicada en la Sede de Holguines Trade Center de la ciudad de Cali.

---

<sup>3</sup> DUCKER, Peter F, la gerencia tareas, responsabilidades y prácticas. 6ed., 5ª reimp. Buenos Aires: El Ateneo, 1995. P.25.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Coomeva Servicios Administrativos es una organización creada para satisfacer las necesidades de servicios profesionales del grupo Coomeva, la organización se encarga de cubrir los servicios que no competen con la razón de ser de las Empresas clientes. La filosofía de la Empresa es netamente de prestación de servicios, por lo tanto el colaborador de la organización es el que ejecuta todas las actividades y sobre él recae toda la carga laboral.

En el área de Gestión Humana los procedimientos de capacitación y entrenamiento se encuentran integrados, y cuando se implementaba el desarrollo del procedimiento se afectaban los resultados para cada uno de ellos. Por lo tanto el proceso capacitación y entrenamiento se deben manejar e implementar de acuerdo a las condiciones y a las necesidades en que se encuentre el colaborador.

En el 2009 se realizó una prueba piloto al plan de entrenamiento al cargo, esperándose que tuviera una repercusión satisfactoria en el desarrollo de las habilidades profesionales del colaborador, pero la gerencia de Gestión Humana no lo aprobó, decidiendo que se debería desarrollar una adecuada metodología.

En la actualidad la organización quiere implementar un programa de entrenamiento al cargo que complementa los programas de desarrollo, también viene realizando programas en materia de desarrollo organizacional tales como estudio clima laboral, capacitación, salud ocupacional, evaluación de desempeño, evaluación periodo de prueba, se evidencia que faltan por implementar dos programas el cual son el plan carrera y talento clave, los resultados de los estudios de desarrollo organizacional para una mejor calidad de vida laboral no están cumpliendo con las metas y lineamientos planteadas por la compañía, ya que los colaboradores a través de estas manifiestan su inconformidad en materia de desarrollo, estos estudios proyectan que hay que entrar a desarrollar un arduo análisis de el por qué el colaborador no se encuentra satisfecho, a pesar de los programas de prevención en métodos de salud ocupacional, en ciertas áreas de la organización hay un gran índice de colaboradores incapacitados y presentando síntomas de enfermedad profesional.

Por lo anterior, es necesario desarrollar un estudio basado en la información y los resultados obtenidos anteriormente, así determinar falencias del proceso que afectan la calidad de vida laboral, para lograr implementar estrategias organizacionales, cumplimiento de los lineamientos y/o objetivos del área de apoyo División GH, y de esta forma aportar al crecimiento profesional del colaborador y de la Empresa.

## **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la realización del estudio de la calidad de vida laboral impacta en el programa de Responsabilidad Social Empresarial en la Empresa COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS como fundamento integral?

### **1.1.1 Sistematización del problema:**

- ¿Qué información esencial de los programas de desarrollo organizacional se puede recopilar para determinar su impacto en la calidad de vida laboral?
- Como la creación del programa de entrenamiento al cargo complementa y mejora la calidad de vida en el puesto de trabajo.
- ¿Qué incidencia tiene la información analizada de los programas de desarrollo organizacional de la calidad de vida laboral en el programa de Responsabilidad Social de la organización?
- ¿Qué acciones mejoramiento se pueden realizar para mejorar la satisfacción de los colaboradores en la calidad de vida laboral como fundamento integral de Responsabilidad social organizacional?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVOS GENERAL**

Desarrollar el estudio de calidad de vida laboral como fundamento integral e impacto en el programa de responsabilidad social para la compañía CSA de la ciudad de Cali durante la fase practica Empresarial 2010 - 2011.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

2.2.1. Recopilar información sobre los programas de desarrollo organizacional existente que influyen en la calidad de vida laboral.

2.2.2. Presentar propuestas para la creación del programa de desarrollo, plan de entrenamiento al cargo, que propenda por la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

2.2.3 Contrastar la información de los programas de desarrollo organizacional que influyen en la calidad de vida laboral, con los lineamientos organizacionales de responsabilidad social.

2.2.4 Presentar propuestas de acción para mejorar la calidad de vida laboral fundamentado en el pacto global de responsabilidad social.



### **3. ANTECEDENTES**

Coomeva Servicios Administrativos con su vocación de servicio, se encarga de que los colaboradores crezcan, satisfagan sus necesidades de autorrealización profesional y personal en el puesto de trabajo; es así como en el área desarrollo organizacional se vienen ejecutando programas indiscriminados de medición como: Planes de entrenamiento al cargo, encuesta clima laboral, capacitación, salud ocupacional, evaluación de desempeño, evaluación periodo de prueba, además la organización ni cuenta con otros programas de desarrollo como lo son el plan carrera y talento clave.

El programa de entrenamiento va a ser desarrollado por primera vez en la organización, este plan de desarrollo del personal basado en el entrenamiento al cargo, no se ejecuta por lo consiguiente no presenta antecedentes en la organización.

La medición del clima organizacional tiene un umbral de satisfacción del 85%, pero en el año 2009, el resultado obtenido promedio de toda la organización fue del 68%, las áreas que presentaron mayores inconvenientes según el último informe presentado por el analista de desarrollo fueron las áreas de contabilidad con un promedio de 75%, en el área de Call center con 62% y por último el área de mantenimiento con un promedio ponderado de 68%, las tres áreas se evalúan con respecto al umbral establecido por los lineamientos de la división de Gestión Humana.

Otro factor que incide en la calidad de vida en el trabajo es, la evaluación de desempeño que se aplica para todos los cargos de la compañía, donde de esta se detectan las necesidades a capacitar, dando resultado al plan maestro de capacitación que refuerza tres temas esenciales: sistema gestión de calidad, procesos técnicos de las unidades y desarrollo de habilidades, en el último informe se detectaron 1240 participantes, lo que a la gerencia considero un alto índice de necesidades.

Por otro lado, el programa de salud ocupacional manifestó que entre los colaboradores de la organización, el 69% tenía una dieta inadecuada, con altos consumo de grasa y azúcar, el 78% es sedentario, el 15% presenta sobrepeso, 17% es hipertenso y 34% recurre a automedicación. El punto positivo fue la reducción de fumadores que paso de 28% a 22%.

Coomeva como cooperativa, tiene que presentar un balance social dentro de un programa de responsabilidad social, el cual muestra la repercusión de variables internas de la Empresa en el dominio social en el que se encuentra.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El Trabajo es la fuente esencial de la calidad de vida y, a la vez, un elemento intrínsecamente relevante dentro de esta. No hay calidad de vida sin trabajo. La calidad de vida laboral es el primer reto de toda política laboral, ya que en la misma medida en que el hombre se encuentre satisfecho en y con la labor que realiza, su calidad de vida será superior”<sup>4</sup>. Además el concepto de responsabilidad corporativa se encuentra inmerso a los cambios que día a día se enfrentan las organizaciones por lo tanto –es la vía para conseguir que las Empresas sean sostenibles en dos sentidos: capaces de perdurar en el tiempo y de contribuir a la sostenibilidad el entorno donde operan.”<sup>5</sup>.

Concordante con los dos aspectos antes mencionados el presente proyecto tendrá alta relevancia para la Empresa Coomeva Servicios Administrativos; pues permitirá direccionar las condiciones laborales para el desarrollo de una compañía socialmente responsable, principalmente con el activo más importante de la organización. De tal forma que se aporten elementos de motivación y mejoramiento del entorno laboral para brindar un mejor espacio de trabajo, velar por el crecimiento profesional de los empleados y obtener resultados a favor de la productividad. Por tanto los beneficios se reflejarán en los colaboradores porque los resultados del presente proyecto permitirán proponer e implementar mejoras para una satisfactoria vida laboral dentro de la Empresa, minimizando la carga laboral, el nivel de stress, las enfermedades profesionales y otro tipo de malestares relacionado directamente con la labor del trabajo.

Con la realización de esta investigación, la Universidad Autónoma de Occidente lograra afianzar la relación universidad – Empresa de formación del programa de administración de Empresas modalidad Dual, consiguiendo con ello el estudiante adquirir una profundización de las competencias profesionales, además de cumplir con el requisito para aspirar al título profesional como Administrador de Empresas.

---

<sup>4</sup> GONZALES, Lázaro. Calidad de vida laboral [en línea]: [ctp.uniandes.edu.co](http://ctp.uniandes.edu.co) [consultado 15 de mayo del 2010]. Disponible en Internet: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3\\_grodriguez.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf)

<sup>5</sup> OLCESE, Aldo; RODRIGUEZ, Miguel Ángel y ALFARO, Juan, Manual de la Empresa responsable y sostenible. Madrid: McGraw-Hill. 2009. p118

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

A continuación se indica las diferentes teorías que soportan el presente anteproyecto; por lo tanto inicialmente se citan diferentes teorías, conceptos, escuelas y enfoques que respaldan y aclaran el objeto de estudio.

Con el fin de poder brindar una orientación sobre el contenido de este informe, se dará una visión de cuáles han de ser los principales conceptos que se abordaran en este informe. se presentaran la conceptualización vislumbrada por varios de autores:

**5.1.1 Modelo de Cambio de Kurt Lewin<sup>6</sup>** define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo un cambio planificado las cuales son: descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento.

**5.1.2 Modelo de investigación – acción<sup>7</sup>** este modelo de amplia aplicabilidad, considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos de desarrollo organizacional.

Este modelo hace especial hincapié en la recopilación de datos y el diagnostico antes de la acción, planeación e implementación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción.

**5.1.3 Desarrollo organizacional** según Harris<sup>8</sup> el desarrollo organizacional es la tendencia a destacar el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar la Empresa.

En materia de desarrollo organizacional Bennis<sup>9</sup> expone que es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.

---

<sup>6</sup> LEWIN, Kurt En: GUIZAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill. 1998. P.28

<sup>7</sup> Modelo de investigación – acción En: GUIZAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill. 1998. P.32

<sup>8</sup> HARRIS En: GUIZAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill. 1998. P.6

<sup>9</sup> BENNIS En: GUIZAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill. 1998. P.6

Otro autor Beckhard<sup>10</sup> menciona que un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y la salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Chiavenato<sup>11</sup> expone que el desarrollo organizacional está compuesto por tres fases, la cual inicia con el diagnóstico que hace referencia a partir de la investigación sobre el diagnóstico actual. En general, el diagnóstico es una recepción de la necesidad de cambio en la organización.

Luego se pasa a la intervención que es una acción para alterar la situación actual, por lo general, la intervención es definitiva y planificada por medio de talleres, y como fase final el refuerzo, que es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación.

**5.1.4 Satisfacción en el trabajo.** Robbins<sup>12</sup> define la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección latitudinal de positivismo o negativismo.

Para Gibson la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como:

“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios”<sup>13</sup>.

Para Loitegui<sup>14</sup> la satisfacción laboral es una construcción pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza. También es un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general.

---

<sup>10</sup> BERCKHARD En: GUIZAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill. 1998. P.6

<sup>11</sup> CHIA VENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ed. México: McGraw-Hill. 2009. P.425

<sup>12</sup> ROBBINS [en línea]: monografias.com, [consultado 05 de marzo del 2008]. Disponible en Internet: <http://monografias.com>

<sup>13</sup> GIBSON [en línea]: monografias.com, [consultado 05 de marzo del 2008]. Disponible en Internet: <http://monografias.com>

<sup>14</sup> LOITEGUI [en línea]: monografias.com, [consultado 05 de marzo del 2008]. Disponible en Internet: <http://monografias.com>

Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

**5.1.5 Desarrollo del Personal** Chiavenato<sup>15</sup> expresa los principales métodos para el desarrollo de las personas son: la rotación de puestos, puestos de asesoría, aprendizaje práctico, asignación de comisiones, participación en cursos y seminarios externos, ejercicios de simulación, capacitación fuera de la Empresa, estudios de casos, juegos de Empresas, centros internos de desarrollo y programas de coaching.

Para el desarrollo del personal Amaro Guzmán<sup>16</sup> expresa que en la medida capacite al talento humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales, así este desempeñe actividades efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente.

**5.1.6 Calidad de vida en el trabajo.** Para Chiavenato la calidad de vida es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores:

“la satisfacción en el trabajo ejecutado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido por los colaboradores, las prestaciones recibidas, las relaciones humanas dentro del equipo y la organización, el estudio del entorno psicológico y físico del trabajo y la libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones”<sup>17</sup>.

Según Nadler y Lawer<sup>18</sup>, la calidad de vida en el trabajo se basa en cuatro aspectos, primero es involucrar a los colaboradores en las decisiones, segundo la reestructuración del trabajo en razón del enriquecimiento de las tareas y de los grupos autónomos de trabajo, un tercer aspecto es la innovación del sistema de recompensa y por último la mejora de todos los aspectos del entorno laboral.

---

<sup>15</sup> CHIA VENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ed. México: McGraw-Hill. 2009. P.416

<sup>16</sup> AMARO GUZMAN, Raymundo. Administración de Personal, Editorial Limusa, México. 1990. P. 202 - 215

<sup>17</sup> CHIA VENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ed. México: McGraw-Hill. 2009. P.492

<sup>18</sup> NADLER, David y LAWER, Edward. Quality of work life, organizational dynamics [calidades de la vida laboral, dinámica organizacional]. [S.I]. [S.N]. 1983. P.42

Por otro lado Hackman y Oldham<sup>19</sup> presentan un modelo de calidad de vida laboral, que según los autores las dimensiones del puesto producen estados psicológicos críticos que conducen a los resultados personales y laborales, las dimensiones del puesto: la variedad de habilidades, identidad de tarea, el significado de la tarea, autonomía, la realimentación del propio trabajo y la interrelación entre las partes.

Para Walton<sup>20</sup> existen ocho factores que afecten la calidad de vida en el trabajo: la compensación justa y adecuada, condiciones de seguridad y salud en el trabajo, utilización y desarrollo de capacidades, oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, integración social en la organización, constitucionalismo, trabajo y espacio total de vida y la relevancia social de la vida laboral.

**5.1.7 La responsabilidad social Empresarial<sup>21</sup>** tiene el fin de que las instituciones por sí misma y como un fin por derecho propio, constituyan y creen un beneficio social, puede justificarse únicamente por los bienes que aporta a la sociedad.

**5.1.8 Pacto Global<sup>22</sup>** La Corporación Red Local del Pacto Global en Colombia, con su ciclo de formación para apoyar el fortalecimiento de capacidades y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial. Busca desarrollar e implementar un sistema de formación para afiliados y no afiliados a la Corporación que permita; Profundizar en conocimientos y comprensión del Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas, adquirir capacidades prácticas para desarrollar el Informe de Avance (Communication on Progress –COP-), y los informes del Global Reporting Initiative – GRI- alineados con los Principios del Pacto Global, autoevaluar la gestión en relación a los asuntos del Pacto Global a través de los Indicadores ETHOS (Brasil) de la Responsabilidad Social Empresarial y cerrar brechas en el cumplimiento de los informes de Comunicación de Progreso (COP).

**5.1.9 El clima laboral<sup>23</sup>** es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de la organización.

---

<sup>19</sup> HACKMAN y OLDHAM. Development of the job diagnostic server [diagnostico del desarrollo del trabajo]. [S.I.]. [S.N.]. 1975. P.102

<sup>20</sup> WALTON, Richard. Quality of working life, what is it? [calidades de la vida laboral. ¿Qué es?]. 1ed. [S.I.]. 1973. P. 11- 22

<sup>21</sup> DRUCKER, Peter F, La gerencia tareas, responsabilidades y prácticas. 6ed. 5ª Reimp. Buenos aires: El Ateneo, 1995. P.30

<sup>22</sup> GONZALEZ, Ximena, Red local del pacto global, Comercial [en línea]: [pactoglobal-colombia.org](http://pactoglobal-colombia.org), [consultado 28 de Marzo del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.pactoglobal-colombia.org/curso-RSE.html>

<sup>23</sup> RUBIO, Elena. Reglas a un buen clima laboral [en línea]: [elmundo.es](http://elmundo.es), [consultado 06 de junio del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

**5.1.10 La capacitación<sup>24</sup>** está compuesta por las experiencias organizadas de aprendizaje que se concentran en el puesto que se ocupa actualmente en la organización. La capacitación debe aumentar la capacidad del trabajador para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.

Los siguientes conceptos fueron definidos por la Empresa Coomeva Servicios Administrativos, para una mejor comprensión y elaboración del proyecto se definieron los conceptos de entrenamiento, entrenador, entrenado, programa de entrenamiento y evaluación del tema:

**5.1.11 El entrenamiento** es el conjunto de actividades que permite desarrollar las habilidades y destrezas necesarias en los colaboradores para el óptimo desempeño de sus funciones. En caso de ingreso de nuevos colaboradores el entrenamiento es el adiestramiento de las funciones específicas de cada cargo.

**5.1.12 Entrenador:** persona designada por el jefe inmediato o por Gestión Humana para entrenar de acuerdo con su experiencia y manejo de los temas incluidos en el programa de los colaboradores.

**5.1.13 Entrenado:** Colaborador de la organización

**5.1.14 Programa de Entrenamiento:** Presentación formal y organizada del conjunto de actividades y recursos necesarios para garantizar el desarrollo del proceso de entrenamiento.

**5.1.15 Evaluación del tema:** prueba de conocimientos sobre el tema de entrenamiento realizada para verificar el cumplimiento de los objetivos del programa de entrenamiento.

---

<sup>24</sup> DE CENZO, Davis y ROBBINS, Stephen, Human resource management [Administración del recurso humano]. Nueva York: John Wiley & sons. 1996. P.425

## **5.2. MARCO LEGAL**

Para el desarrollo de la investigación es relevante aclarar algunos conceptos técnicos que permitirán el mejor entendimiento, entre ellos se indican los siguientes;

La Empresa COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS está legalmente constituida ante la Cámara de Comercio de Cali con Nit 900.015.339-1, cuyo representante legal es LUIS MARIO GIRALDO NIÑO, identificado con la cédula de ciudadanía No. 79.158.667 expedida en Ibagué quien además desempeña el cargo de Gerente General.

Actividad Empresarial: Prestación de servicios Outsourcing

Es así, como se mencionarán las principales normas que inciden en el presente proyecto desarrollado en Coomeva Servicios Administrativos, área de especialización Gestión Humana.

**5.2.1 Ley 79 de 1988:** Artículo 1°. El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social y Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social

Artículo 3°. Es acuerdo cooperativo el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados para los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la Empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

Artículo 5°. Toda cooperativa deberá reunir las siguientes características

Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo y que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.

Artículo 6°. A ninguna cooperativa le será permitido:

Conceder ventajas o privilegios a los promotores o fundadores, o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales.



Artículo 7°. Serán actos cooperativos los realizados entre sí por las cooperativas, o entre éstas y sus propios asociados, en desarrollo de su objeto social.

Artículo 10. Las cooperativas prestarán preferencialmente sus servicios al personal asociado. Sin embargo, de acuerdo con sus estatutos podrán extenderlos al público no afiliado, siempre en razón del interés social o del bienestar colectivo. En tales casos, los excedentes que se obtengan serán llevados a un Fondo social no susceptible de repartición

Artículo 92. Las cooperativas podrán asociarse entre sí para el mejor cumplimiento de sus fines económicos o sociales en organismos de segundo grado de carácter nacional o regional. Aquellos de índole económica serán especializados en determinado ramo o actividad. En los organismos de segundo grado podrán participar además, fondos de empleados, asociaciones mutualistas, denominadas sociedades mutuarías por la Ley 24 de 1981 y demás instituciones sin ánimo de lucro que puedan contribuir o beneficiarse de las actividades que desarrollen estos organismos.

Los organismos de segundo grado de carácter nacional, requieren para constituirse un número mínimo de diez cooperativas. Los de carácter regional se constituirán con no menos de cinco cooperativas.

**5.2.2 Constitución Política de Colombia** Art. 80.- El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución.

Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperar con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas.

Art. 79.- Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservará las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.

Art. 313 Corresponde a los concejos:

9. Dictar las normas necesarias para el control, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural del municipio.

## ESTATUTO ORGANICO DE BOGOTA DECRETO 14 21 DE 1993:

Artículo 12°. Atribuciones. Corresponde al Concejo Distrital, de conformidad con la Constitución y a la ley:

7. Dictar las normas necesarias para garantizar la preservación y defensa del patrimonio ecológico, los recursos naturales y el medio ambiente.

**5.2.3 Norma SA 8000:** Social Accountability 8000 (SA 8000) es una norma internacional para la responsabilidad social iniciada por CEPAA (Consejo de la Agencia para la Prioridad Económica) a fin de asegurar las normas para la producción ética de bienes y servicios. Esta es una norma voluntaria que puede aplicarse a cualquier organización o Empresa en el campo industrial.

SA 8000 establece normas básicas para el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad, la libertad de asociación y el derecho de intercambio colectivo, la discriminación, las prácticas disciplinarias, las horas de trabajo y las compensaciones. Los requisitos de esta norma están basados en las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (NU), la Convención de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas y otras convenciones. Una organización debe tener además de las normas de funcionamiento un SMS (Social Management System) Sistema de Gestión Social para garantizar el acatamiento de las normas y el perfeccionamiento sostenido en el desempeño social de las prácticas mencionadas. El SMS de SA 8000 está basado en el sistema de gestión ISO 9000/ 14000. Algunos aspectos del sistema de gestión incluyen una política social, un proceso de planificación y la designación de un director con experiencia para asegurar el cumplimiento de las normas de SA8000.

**5.2.4 Artículo 4 del decreto de ley 1567 de 1998<sup>25</sup>** En el contenido de la ley 909 de 2004, de los decretos con fuerza de ley 760, 770, 785, o de los reglamentarios, artículo 4° del decreto ley 1567 de 1998

Se excluyen de las actividades de capacitación los cursos de carácter informativo, referidos al cumplimiento de niveles de educación media, superior y postgrados conducentes a la obtención de grados académicos. El entrenamiento es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

---

<sup>25</sup> Capacitación [en línea]: asodefensa.org, [consultado 28 de junio del 2010]. Disponible en Internet: [http://www.asodefensa.org/portal/?page\\_id=4](http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4)

El contenido del entrenamiento debe ser integral para complementar los conocimientos necesarios en la consolidación de las competencias laborales requeridas para el correcto ejercicio del cargo.

### **5.3. MARCO CONTEXTUAL**

**5.3.1 Componentes históricos Coomeva,** –Cooperativa Medica del Valle fundada el 4 de Marzo 1964 por 27 médicos, creando un producto estrella Medicina Prepagada. Es una organización cooperativa de profesionales y sus familias, quienes se han asociado para satisfacer necesidades comunes mediante la producción y obtención de bienes y servicios y la generación de oportunidades para su desarrollo. A la fecha cuenta con más de 200.000 asociados, distribuidos a lo largo de todo el país.

La organización es hoy un referente positivo dentro del Sector Solidario, no sólo por nuestros logros sino porque apoyamos la creación de Empresas cooperativas, participamos en la búsqueda del fortalecimiento gremial y sectorial, impulsamos la construcción de alianzas entre cooperativas y el aprovechamiento de las sinergia colectiva, proponemos y concertamos la construcción de un marco legal que facilite el desarrollo del cooperativismo en Colombia y difundimos el enfoque cooperativo y solidario como teoría económica y visión de negocios superior.

Los resultados ratifican que la oferta de valor –Goomeva nos facilita la vida” es nuestro compromiso más importante, del cual hemos hecho una filosofía que guía nuestra actuación”<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> ORGANIZACIÓN [en línea]: Santiago de Cali: Cooperativa medica del valle Coomeva, Coomeva.com.co [consultado 30 de junio del 2010]. Disponible en internet: <http://www.coomeva.com.co/9266>

**Cuadro No 1. Miembros Principales Consejo de Administración Período 2007 – 2011**

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Presidente:	Armando González Materón
Vicepresidente:	José Luis Méndez Hernández
Secretario:	José Vicente Torres Osorio
<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
<b>Gerente Corporativo Jurídico</b>	
Luis Fernando Caicedo Fernández	
<b>Junta de Vigilancia</b>	
Presidente:	María Eugenia Pérez Zea
Vicepresidente:	Consuelo Becerra Castaño
Secretario:	Octavio Alberto Uribe Villaquirán
<b>Gerencia General Corporativa</b>	
Gerente General Corporativo:	Alfredo Arana Velasco
Gerencia Corporativa Administrativa:	Luis Fernando Sandoval Manrique
<b>Gerencias Unidades de Negocio</b>	
Gerente Unidad de Tecnología Informática:	Víctor Manuel Torres Carvajal
Gerente Unidad de Gestión de Asociados:	María Rita Valencia Molina
Gerente Unidad de Solidaridad y Seguros:	Luis Enrique Lozano Alhay
<b>Gerencias Empresariales</b>	
Cooameva Entidad Promotora de Salud S.A.	
Gerente y Enlace Corporativo de las Empresas del Sector Salud:	Piedad Cecilia Pineda Arbeláez
Cooameva Financiera	José Miguel Terreros Ospina
Salud Coomeva Medicina Prepagada S.A	Jorge Alberto Zapata (E)
Hospital en Casa S.A.	Fabián Osorio Flórez
Clínica Farallones	Mario Hernández Rueda
Fundación Coomeva	Marco Antonio Rizo
Turismo Coomeva	Isabel Cristina Rincón F
Cooameva Recreación y la Cultura	Gerardo Restrepo Z
Cooameva Servicios Administrativos	Luis Mario Giraldo Niño

Fuente: Tomado de Internet: <http://www.cooameva.com.co/9266#3>

**5.3.2 Organización CSA,** -Goomeva Servicios Administrativos nace en el año 2000 como una unidad estratégica de negocio de Coomeva a escala nacional con el nombre de -Servicios Compartidos Coomeva”, su conformación se logró en el segundo semestre del año 2002 obteniendo su legalización como unidad de negocio en el mes de febrero de 2003, ofreciendo sus productos con una clara conciencia de servicio, revaluando procesos administrativos de la organización brindando más y mejores alternativas, cobertura y tecnología al grupo Empresarial Coomeva, la Empresa lleva a cabo sus mecanismos de dirección ubicadas en la sede del centro comercial Holguines Trade Center de la ciudad de Cali, solo el servicio de mensajería lo presta en la sede de Paso ancho por cuestiones logísticas.

Es así, como el 1º de mayo de 2005 logra una estructura sólida convirtiéndose en otra Empresa del grupo Empresarial al conformar una sociedad comercial anónima con 5 Empresas del grupo con el nombre de Coomeva Servicios Administrativos S.A. Outsourcing Empresarial, operando a nivel interno y externo; hoy la principal razón de ser de la Empresa es la satisfacción de los clientes por ello se está comprometiendo en mantener su preferencia, brindando una alternativa Empresarial que se está imponiendo a nivel mundial.

Coomeva Servicios Administrativos es una sociedad anónima que suministra a las Empresas del grupo Empresarial Coomeva, servicios administrativos, logísticos y medios de comunicación, en forma eficiente y efectiva, agilizando y economizando sus procesos productivos, generando rentabilidad y flexibilidad, para que ellas se dediquen exclusivamente a la razón de ser de sus negocios”<sup>27</sup>.

Esta investigación se realizará en la compañía COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, en la Carrera 100 No. 11 - 60 segundo piso local 200 barrio Ciudad Jardín. Es una Empresa que está en un Holding bajo la marca COOMEVA, de categoría gran contribuyente, en un debido proceso de penetración del mercado, debido a la competitividad en el mercado que ha logrado alcanzar en los últimos años.

La Empresa cuenta con más de 300 trabajadores y 180 perfiles de cargo, por la cantidad de servicios Outsourcing que presta a los demás Empresas del Grupo Empresarial Coomeva. La dedicación, reconocimiento y tenacidad de sus dueños y empleados ha logrado un lugar importante en el mercado, siendo reconocidos por la calidad en sus construcciones y la ubicación de sus proyectos.

---

<sup>27</sup> ¿Quiénes somos? [en línea]: Santiago de Cali: Cooperativa medica del valle Coomeva, [consultado 30 de mayo del 2010]. Disponible en internet: <http://www.serviciosadministrativos.com.co/publicaciones.php?id=22435>

El presente estudio repercute para el área desarrollo organizacional el cual está regido por el Analista de Desarrollo y un subalterno el cual es el Auxiliar Administrativo de Gestión Humana, está sub. –área está inmersa en la en el área Gestión humana que junto con nomina y salud ocupacional conforman la División organizacional de Gestión Humana.

### **5.3.3 Direccionamiento estratégico de la organización CSA**

**Misión:** –Contribuir al desarrollo y competitividad de nuestros clientes, transformando sus procesos de soporte en soluciones efectivas que les permita focalizarse en su propósito fundamental, creando valor para sus accionistas”.<sup>28</sup>

**Visión:** –Ser reconocidos como un modelo exitoso en la prestación de servicios de soporte”<sup>29</sup>.

**Principios y objetivos.** La estructura administrativa de Coomeva responde al principio cooperativo de participación, donde es la Asamblea General de Delegados la que define el Consejo de Administración.

Respecto a los objetivos planteados por Coomeva Servicios Administrativos bajo la vocación de servicio a los clientes, se encuentran la competitividad y desarrollo a través de la tercerización de servicios que no competen con el negocio fundamental del cliente.

Es así, que para poder desarrollar el objetivo estratégico se pretende también dar un valor agregado al entorno interno, como a los grupos de interés, la sensibilización con responsabilidad social acerca de programas de talento humano, manteniendo un estándar alto de motivación al activo más importante de la organización.

---

<sup>28</sup> Misión [en línea]: Santiago de Cali: Cooperativa medica del valle Coomeva, [consultado 30 de mayo del 2010]. Disponible en internet: <http://www.serviciosadministrativos.com.co/publicaciones.php?id=22435>

<sup>29</sup> Visión [en línea]: Santiago de Cali: Coomeva Servicios Administrativos, [consultado 30 de mayo del 2010]. Disponible en internet: <http://www.serviciosadministrativos.com.co/publicaciones.php?id=22435>

**Clientes,** La población beneficiada por la prestación de servicios profesionales son las compañías de Cali en gran medida, son sus alrededores y todos los empleados de la Organización, los clientes de Coomeva Servicios Administrativos que se dividen por los diferentes sectores de la económica, los cuales son:

**Sector financiero:** Coomeva Financiera

**Sector recreación y turismo:** Turismo Coomeva  
Coomeva Recreación y Cultura  
Club los Andes

**Sector seguros:** Coomeva Solidaridad y Seguros

**Sector salud:** Coomeva EPS  
Coomeva Medicina Prepagada  
Clínica Farallones  
Coomeva Emergencia Medica  
Hospital en Casa

**Otros sectores:** Fundación Coomeva  
Feecomeva

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio de basa en un método Descriptivo es decir, ~~se~~ reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, la investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados en las investigaciones, en estudios descriptivos se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio”<sup>30</sup>, el presente proyecto no solo tiene un alcance de recopilación de datos e información , si no la relación entre variables y métodos.

El método a utilizar es de carácter deductivo porque este permite explicar de manera clara y concreta la idea general del estudio a investigar, mediante los antecedentes, actualidad y recopilación de datos, para el desarrollo de estrategias que permitan alcanzar los objetivos del presente estudio.

La población del presente estudio para la primera fase a desarrollar del presente proyecto van a ser dirigidos a los 180 perfiles de cargos, al desarrollar el programa metodológico de entrenamiento al cargo de la organización Coomeva Servicios Administrativos es decir va abarcar todas las áreas de negocio y de apoyo, para la segunda fase la población a la cual se va a dirigir son todos los empleados de la organización Coomeva Servicios Administrativos, que por recolección de datos provenientes de información secundaria son más de 300 colaboradores activos.

Las fuentes de información que va a autoabastecer el presente estudio, se dividen en fuentes de información primarias la cuales van a ser las reuniones con los jefes de área para la validación de la información de acuerdo a los programas de desarrollo y fuentes secundarias que hacen referencia a la correcta utilización toda la información pertinente de tablas, datos, estadísticas, la norma interna de Coomeva, conferencias y datos históricos de la división de Gestión humana.

Las fuentes primarias son los jefes de área que validan el plan de entrenamiento al cargo, las información se recopila a través de las reuniones para diligenciar el formato avalado por la gerencia de Gestión Humana para implementar el plan de entrenamiento, el instrumento usado en las reuniones son el cuestionario tipo mixto, el cual tiene preguntas abiertas y directas para obtener la información pertinente para el

---

<sup>30</sup> BERNAL T. Cesar Augusto. Metodología de investigación. 2ed. México: PEARSON EDUCACION, 2006, P. 108-121.



desarrollo del programa, las fuentes primarias reales se dividen en las áreas de la organización:

**Cuadro No 2 Cargos Directivos y responsables de las áreas de negocio y apoyo de CSA**

<b>AREA O NEGOCIO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Gerencia General	Gerente General
Regional	Gerente regional
Administrativo y Financiero	Gerente administrativo y financiero
Comercial	Gerente General
Proyecto ERP	Gerente General
Auditoria	Coordinador de auditoria
Telefonía Celular	Coordinador nacional de telefonía celular
Logística	Director nacional de mantenimiento
Mantenimiento	Director nacional de mantenimiento
Infraestructura	Director nacional de mantenimiento
Gestión Documental	Coordinador nacional de gestión documental
Compras	Coordinador nacional de compras
Servicios Generales	Coordinador nacional de servicios generales
Contabilidad	Jefe de contabilidad por sesión
Impuestos	Coordinador nacional de impuestos
Activos Fijos	Coordinador nacional de activos fijos
Gestión Humana	Analista de desarrollo organizacional
Nomina	Coordinador nacional de nomina
Selección y Contratación	Jefe de selección y contratación
Salud Ocupacional	Coordinador nacional de salud ocupacional
Operaciones y Procesos	Coordinador nacional de operaciones y procesos
Tecnología Informática	Coordinador nacional de tecnología informática
Centro de Contacto	Gerente de Centro de Contacto y Analista de capacitación
Seguridad	Supervisor operativo de seguridad

Fuente: Elaboración propia del autor, basado en la información de la estructura organizacional y conocimiento de los departamentos funcionales de la Empresa.

## **6.2. DISEÑO METODOLÓGICO.**

El diseño metodológico del trabajo comprende la descripción sobre cómo se va a desarrollar cada uno de los capítulos, así dando respuesta a los objetivos trazados, cumpliendo con la metas y satisfaciendo las necesidades y/o problemas que se presentan en la organización en el tema de la calidad de vida en el trabajo como fundamento integral del programa de Responsabilidad Social Organizacional.

**6.2.1. Recopilación de la información sobre los programas de desarrollo organizacional existente que influyen en la calidad de vida laboral.** Este capítulo se realizará con la recopilación y análisis de los estudios y datos ya realizados por el área de desarrollo organizacional, del de la división de gestión humana, los programas de desarrollo que serán objeto de análisis son: clima laboral, capacitación, salud ocupacional, evaluación de desempeño y evaluación periodo de prueba. Para así desarrollar un informe Empresarial de los factores determinantes que afectan la calidad de vida laboral.

**6.2.2. Presentación de propuestas para la creación del programa de desarrollo, plan de entrenamiento al cargo, que propenda por la mejora de la calidad de vida en el trabajo.** Después de analizar los programas de desarrollo y estos como impactan en la calidad de vida laboral, se presentará la propuesta para la creación e inclusión de un nuevo programa de desarrollo, plan de entrenamiento al cargo. Se iniciará con la investigación y desarrollo de un benchmarking sobre los métodos de entrenamiento de diferentes empresas de Cali, para seleccionar la metodología más apropiada y/o idónea para la Empresa, posteriormente se van a estudiar los perfiles de cargo que van a ser las fuentes de información para el autoabastecimiento de los planes de entrenamiento, después serán revisados con los jefes de área para su aprobación y socializarlo como fundamento básico del desarrollo y mejora de la calidad de vida en el trabajo.

**6.2.3 Contrastación de la información de los programas de desarrollo organizacional que influyen en la calidad de vida laboral, con los lineamientos organizacionales de responsabilidad social.** Primero se Diagnosticará y se plantearán los lineamientos corporativos en materia de Responsabilidad Social Empresarial, alineando y contrastando los resultados del informe de calidad de vida laboral, diagnosticando el impacto que tiene en el programa de responsabilidad social Empresarial dentro de los empleados de Coomeva Servicios Administrativos.

**6.2.4 Presentación de propuestas de acción para mejorar la calidad de vida laboral fundamentado en el pacto global de responsabilidad social.** En base a los resultados del capítulo anterior, se presentaran propuesta de acción para cada uno de los programas de desarrollo dentro del marco de responsabilidad social satisfaciendo necesidades del colaborador que se vean reflejados en los índices de calidad de vida laboral.

## **7. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EXISTENTE QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

La calidad de vida constituye un concepto de difícil estandarización dado que por su naturaleza es subjetiva y sometida a la percepción y valoración que cada individuo haga de sus propias condiciones de vida, podría decirse que la calidad de vida percibida guarda una relación directa con el nivel de satisfacción y bienestar alcanzado, términos también sometidos a un alto grado de subjetividad<sup>31</sup>.

El primer capítulo del estudio de calidad de vida laboral se basa en la recopilación de la información de los programas y variables existentes de desarrollo de personal de la empresa Coomeva Servicios Administrativos que afecta la calidad de vida laboral de los colaboradores, diagnosticando y definiendo los programas y variables de desarrollo organizacional que, se especificara la metodología, los procesos y procedimientos de cada uno de los programas, después de especificar los programas y variables, se diagnosticará la situación actual de los programas ya explicados y definidos en el presente capítulo.

### **7.1 JORNADA LABORAL.**

Este primer punto de la calidad de vida laboral de los trabajadores dentro de la organización hace referencia a la **jornada laboral y horarios** que los empleados tienen que cumplir en la organización para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, la jornada laboral se contempla dentro del régimen laboral de Colombia, esta es de máximo 48 horas semanales, siendo ésta la más amplia en Latinoamérica. La jornada diurna es de 6:00 a.m. a 10:00 p.m. y la nocturna es de 10:00p.m. A las 6:00 a.m. de lunes a sábado. Es decir, de acuerdo a lo anterior es posible que la Empresa fije 2 turnos de 8 horas cada uno en la jornada diurna.

Así pues, teniendo en cuenta lo anterior, para la jornada nocturna la Empresa deberá pagar un 35% más de lo que se paga por hora en la jornada diurna. Por otro lado, las horas extra se deben pagar de la siguiente manera: Primero, por cada hora extra diurna se debe pagar 25% más de lo que se paga por hora en la jornada diurna. Segundo, por cada hora extra nocturna se debe pagar 75% más de lo que se paga por hora en la jornada diurna. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que en cualquier caso las horas extra diarias no deben superar más de 2 horas por cada día trabajado o 12 horas extra a la semana. Las horas extra sólo aplican para los cargos que no sean de

---

<sup>31</sup> FERNÁNDEZ G. Roberto. Administración de la responsabilidad social Corporativa. España: Thomson Editores Spain, 2005, P. 110

dirección, confianza o manejo de la Empresa; no obstante, esto debe ser pactado entre el trabajador y el empleador<sup>32</sup>”.

### **7.1.1 Descripción actual jornada en CSA**

De acuerdo con la información en la organización Coomeva Servicios Administrativos, a continuación se describe la situación actual de la variable que afecta la calidad de vida laboral.

“**La jornada laboral y horarios<sup>33</sup>**” de la compañía para cumplir con los horarios de trabajo se dividen en tres Grupos:

En el artículo 8 capítulo IV del reglamento interno de trabajo se estipula el horario de trabajo

ARTICULO. 8. — Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan, así:

#### **7.1.1.1 Grupo A: " Administrativo"**

DÍAS LABORABLES: lunes a viernes

Hora de entrada: 7: 30 AM, hora de salida: 6:00 PM, periodo de descanso almuerzo: 12:20-2:00

#### **7.1.1.2 Grupo B: " Servicios Generales"**

DÍAS LABORABLES: lunes a sábado

Hora de entrada: 6:00 AM, hora de salida: 2:30 PM, periodo de descanso almuerzo: 12:30- 1:00, Periodo de descanso dentro de la jornada laboral: 15 minutos

DÍAS LABORABLES: lunes a sábado

Hora de entrada: 12: 30 PM, hora de salida: 8:30 PM, Periodo de descanso dentro de la jornada laboral: 15 minutos

DÍAS LABORABLES. Lunes a Viernes

---

<sup>32</sup> REGIMEN LABORAL [en línea]: Santiago de Cali: Proexport Colombia, [inviertaencolombia.com.co](http://www.inviertaencolombia.com.co) [consultado 06 de noviembre del 2010]. Disponible en internet: <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/como-contratar/regimen-laboral.html>

<sup>33</sup> REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO: Santiago de Cali: Grupo Empresarial Coomeva. Coomeva Servicios Administrativos, División de Gestión Humana, Analista de Desarrollo Organizacional. Artículo 8 del capítulo IV del reglamento interno de trabajo estipula el horario de trabajo.

Hora de entrada: 6:30 AM, hora de salida: 6:00 PM, periodo de descanso almuerzo: 11:30- 2:30

DÍAS LABORABLES: lunes a viernes

Hora de entrada: 7:30 AM, hora de salida: 6:00 PM, periodo de descanso almuerzo: 12:20-2:00 PM

DÍAS LABORABLES: lunes a viernes

Hora de entrada: 7:30 AM, hora de salida: 4:00 PM, periodo de descanso almuerzo: 12:30- 1:00 PM

Sábado

Hora de entrada: 7:30 AM, hora de salida: 4:00 PM, periodo de descanso almuerzo: 12:30- 1:00 PM

DÍAS LABORABLES: lunes a viernes

Hora de entrada: 7:00 AM, hora de salida: 5:30 PM, periodo de descanso almuerzo: 12:00-2:00PM

Sábado

Hora de entrada: 7:30 AM, hora de salida: 1:00 PM

#### **7.1.1.3 Grupo C: " Centro de Contacto"**

DÍAS LABORABLES: lunes a miércoles

Hora de entrada: 7:00 AM, hora de salida 6:00 PM, periodo de descanso almuerzo: 1:00 - 2:00 PM

Jueves a Viernes

Hora de entrada 8:00 AM, hora de salida 6:00 PM, periodo de descanso almuerzo 1:00 PM - 2:00 PM

Para toma de alimentos 1 hora

NOTA. De lunes a viernes se otorgaran 15 minutos diarios de descanso en la mañana y la tarde.

DÍAS LABORABLES: lunes a miércoles

Hora de entrada: 7:00 AM, hora de salida: 5:00 PM, periodo de descanso almuerzo 12:00 M - 1:00 PM

DÍAS LABORABLES: lunes a miércoles

Hora de entrada 7:00 AM, hora de salida 5:00 PM, periodo de descanso almuerzo: 12:00 M 1:00 PM

NOTA. De lunes a miércoles se otorgaran 15 minutos diarios de descanso en la mañana y la tarde.

DÍAS LABORABLES: lunes a sábado

Hora de entrada 6:00 AM, hora de salida 2:00 PM, En este horario se otorgara descanso dentro de la jornada en dos fracciones de 15 minutos

DÍAS LABORABLES: lunes a sábado

Hora de entrada: 8:00AM, hora de salida: 6:00 PM, periodo de descanso almuerzo: 12:00 M a 2:00 PM.

NOTA: Descanso dentro de la jornada en dos fracciones de 15 minutos

DÍAS LABORABLES: lunes a sábado

Hora de entrada: 7:00 AM, hora de salida: 5:00 PM, periodo de descanso almuerzo 12:00 M - 2:00 PM

NOTA: Descanso dentro de la jornada en dos fracciones de 15 minutos

DÍAS LABORABLES: lunes a sábado

Hora de entrada: 8:00 AM, hora de salida: 5:00 PM, periodo de descanso almuerzo 12:00 M – 1:00 PM

NOTA Descanso dentro de la jornada en dos fracciones de 15 minutos.

DÍAS LABORABLES: lunes a sábado

Hora de entrada: 8:30 AM, hora de salida: 6:00 PM, periodo de descanso almuerzo 12.30 PM- 2:00 PM

PARÁGRAFO 1. - Cuando la Empresa tenga más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación(L. 50/90 , art. 21).

## PARÁGRAFO 2.- JORNADA LABORAL FLEXIBLE:

(Art.51 Ley 789 702) Modificó el inciso 1°. Del literal C), incluyo el d), Artículo 161 del C.S.T.)

El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permiten operar a la Empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana, d) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6:00 a.m., 10:00p.m. (Artículo 51 Ley 789/02).

## 7.2 ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y CULTURAL.

Coomeva Servicios Administrativos también hace los estudios de **clima laboral y cultural** el cual tiene como propósito fundamental, disponer de información objetiva que permita hacer un diagnóstico acerca del Clima Organizacional como también de algunos aspectos de su Cultura.

El estudio es de carácter descriptivo y constituye un aporte objetivo para realizar un trabajo de autodiagnóstico. A partir de esta información, las personas que tienen responsabilidad de mando, es decir los Jefes, pueden realizar un trabajo de grupo que permita identificar el significado en contexto de los datos, es decir, explorar razones o explicaciones que correspondan a los hallazgos del estudio. Los Jefes deben proponer, y principalmente, liderar las acciones de mantenimiento o mejoramiento a que haya lugar.

Los factores del estudio de clima organizacional que influyen en la calidad de vida laboral como objeto de análisis de estudio es el factor de desarrollo de personal que mide el grado de percepción de las acciones del Jefe para evaluar el desempeño del colaborador y estimular el desarrollo de nuevas conductas asociadas a mejores niveles de competencias para lograr desempeños exitosos, así mismo prepararse



para responder a los nuevos requerimientos generados por la evolución de la Empresa.

Cada factor que influye en la calidad de vida laboral, se divide en subfactores, los cuales son el objeto de estudio principal para el factor macro, los subfactores que inciden en el factor de desarrollo de personal son:

#### **7.2.1 Subfactores desarrollo de personal:**

**7.2.1.1 Desempeño:** Mide el grado de percepción sobre las acciones del Jefe para evaluar el desempeño y retroalimentar al colaborador y definir medios que le ayudan a mejorar el desempeño en el trabajo.

**7.2.1.2 Aprendizaje y desarrollo:** Mide el grado de percepción sobre las acciones del Jefe para promover el aprendizaje de conocimientos que facilitan la comprensión de la operación del trabajo, como también de formas más eficientes para alcanzar los resultados.

**7.2.1.3 Desarrollo de habilidades:** Mide el grado de percepción sobre las acciones del Jefe para fomentar el desarrollo de nuevas conductas asociadas a las competencias exigidas por el cargo, como también aquellas que responden al desarrollo y evolución de la Empresa.

El factor de balance de vida y trabajo Mide el grado de percepción sobre la compensación en términos de equidad interna y externa, las condiciones del ambiente físico y social, disponibilidad de tiempo y recursos para hacer el trabajo, como también de las acciones para evitar riesgos laborales, los subfactores que son estudiados en el balance de vida y trabajo son:

#### **7.2.2 Subfactores de balance de vida y trabajo:**

**7.2.2.1 Compensación:** Mide el grado de percepción sobre la compensación económica en cuanto a la equidad interna y externa y del aporte de otros beneficios derivados de la vinculación a la Empresa.

**7.2.2.2 Bienestar social y laboral:** Mide el grado de percepción del equilibrio entre tiempo para responder a la carga de trabajo y tiempo para atender asuntos personales. Igualmente del aporte de las acciones de bienestar y de las relaciones entre compañeros, para estar bien.

**7.2.2.3 Condiciones de trabajo:** Mide el grado de percepción de las condiciones del ambiente físico, la disponibilidad de recursos para ejecutar el trabajo y de las acciones para prevenir riesgos laborales.

### **7.2.3 Resultados estudio de clima laboral y cultural**

De acuerdo con la información en la organización Coomeva Servicios Administrativos, a continuación se describe la situación actual del programa de desarrollo que afecta la calidad de vida en el trabajo.

El estudio de **clima laboral y cultural** de la Empresa se muestra por la escala de valoración, Los gráficos muestran una escala de 0 a 100 con la siguiente clasificación:

- Tercio inferior: Puntajes de 0 a 70 = Percepción desfavorable.
- Tercio medio: Puntajes de 70.1 a 75 = Percepción media no favorable pero tampoco desfavorable.
- Tercio superior: 75.1 a 100 = Percepción favorable

El promedio de los factores examinados por la encuesta, describen el clima organizacional así:

En el tercio superior están ubicados de mayor a menor, Liderazgo, seguido ligeramente de Estrategia y Gestión, luego aparece Cultura Organizacional y Desarrollo de Personal; y en el tercio medio Balance, Vida y Trabajo.

El promedio de los factores examinados por la encuesta, describen el clima organizacional así:

En el tercio superior están ubicados de mayor a menor, Liderazgo, seguido ligeramente de Estrategia y Gestión, luego aparece Cultura Organizacional y Desarrollo de Personal; y en el tercio medio Balance, Vida y Trabajo.

Los datos describen que en Coomeva Servicios Administrativos el Clima Organizacional es favorable. El promedio único ponderado es 81.3.

**GRAFICO No 1 Evaluación clima organizacional Coomeva Servicios Administrativos tendencia anual**



Gráfico 2

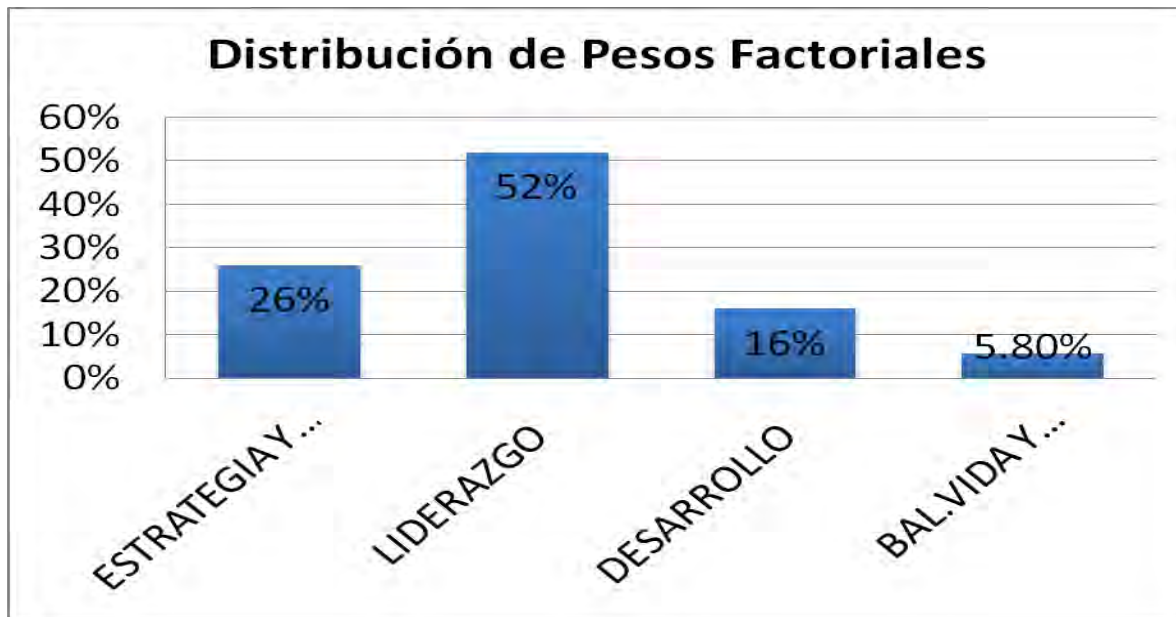
8/11/09

FUENTE: Presentación final a la gerencia del estudio de clima organizacional y cultura

El gráfico de tendencia anual muestra el comportamiento del promedio único ponderado de Clima así: año 2005 (77.9), año 2007 (76.5), y en 2009 (81.3). La tendencia de la grafica sugiere una percepción favorable del Clima Organizacional en la última medición.

Del año 2007 al 2009, se encontró una mejora significativa al comparar el Número Único Ponderado.

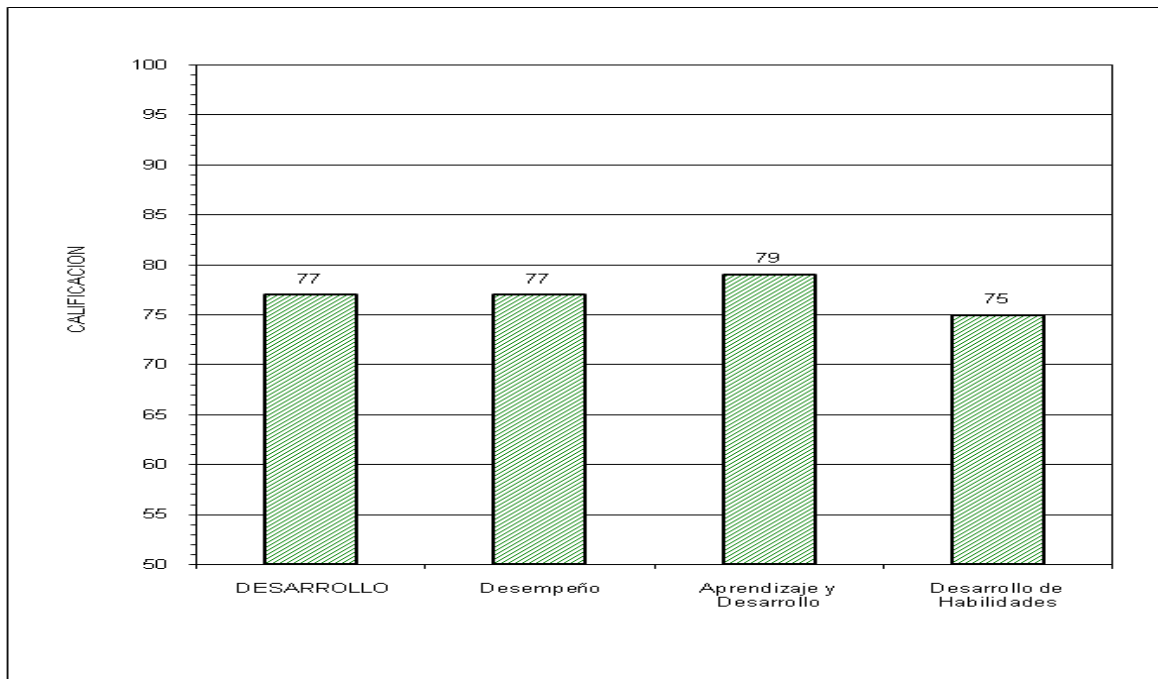
**GRAFICO No 2 Distribución de pesos factoriales Evaluación clima organizacional Coomeva  
Servicios Administrativos tendencia anual**



FUENTE: Presentación final a la gerencia del estudio de clima organizacional y cultura

El grafico muestra la ponderación y la distribución que arrojaron los resultados de los pesos factoriales, los dos factores que no cumplieron y tuvieron la peor calificación en el estudio de clima organizacional y cultura de desarrollo de personal y el balance de vida, tendiendo un porcentaje de calificación del 16% y del 5.80% respectivamente, afectando negativamente la calidad de vida laboral de la organización.

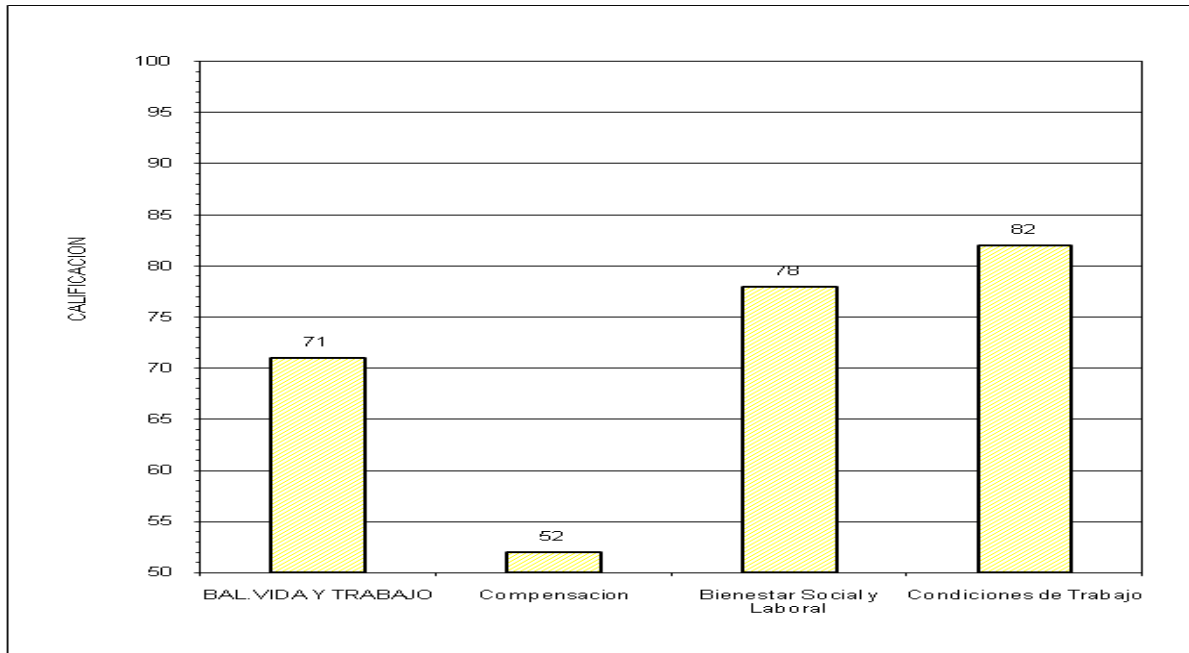
**GRAFICO No 3 Distribución de pesos subfactoriales del factor Desarrollo de personal Evaluación clima organizacional Coomeva Servicios Administrativos tendencia anual**



FUENTE: Presentación final a la gerencia del estudio de clima organizacional y cultura

Para el factor macro de Desarrollo de personal todos lo subfactores involucrados, desarrollo, desempeño, aprendizaje y desarrollo, y desarrollo de habilidades, se presento una ponderación promedio de 70 puntos, que dentro de la de los pesos factoriales alcanzo un 16%, el cual es un puntaje bajo dentro del estudio de clima laboral.

**GRAFICO No 4 Distribución de pesos subfactoriales del factor Balance de vida y trabajo  
Evaluación clima organizacional Coomeva Servicios Administrativos tendencia anual**



FUENTE: Presentación final a la gerencia del estudio de clima organizacional y cultura

Para el factor macro de Balance de vida en el trabajo todos los subfactores involucrados, balance de vida, compensación, bienestar social y laboral, y condiciones de trabajo, obtuvieron unos puntajes de 71, 52, 78 y 82 puntos respectivamente, que dentro de la de los pesos factoriales alcanzo un 5.8%, el cual es el puntaje más bajo dentro del estudio de clima laboral.

De los datos analizados se destacan algunos hechos de interés:

El perfil general de Clima Organizacional en Coomeva Servicios Administrativos es favorable; el valor único ponderado es de 81.3

Los datos de los factores evaluados describen el CO dentro del gráfico así: en primer lugar Liderazgo (82.5); seguido de Estrategia y Gestión (82.2), Luego aparece Cultura Organizacional (81.3), Desarrollo de personal (77.1) y finalmente Balance Vida y Trabajo (70.6).

El análisis de consistencia arroja un resultado del **71% Aceptable**, hay consistencia en 7/17 Subfactores. Esto indica que las personas responden con sinceridad sobre algunos Subfactores y les falta confianza para expresar sus desacuerdos sobre otros.

Hay consistencia en los siguientes subfactores de Clima: Direccionamiento, Influencia y negociación, Comunicación directa, Liderazgo, Bienestar Social y laboral. En los subfactores de Cultura: Orientación al servicio, Resultados y desarrollo.

Falta consistencia de respuestas en los subfactores de Clima así: Ejecución y Estrategia, Toma de decisiones y participación, Orientación al logro, Desempeño, Aprendizaje y desarrollo, Desarrollo de habilidades, Compensación, Condiciones de trabajo. En los subfactores de Cultura: Orientación a la solidaridad y Orientación al cambio.

La investigación muestra correlaciones altas entre un clima organizacional favorable y otras necesidades de los colaboradores como: satisfacción laboral, calidad de vida laboral, Motivación laboral y Productividad organizacional; de los resultados de clima se puede inferir en qué medida hay condiciones que satisfacen las necesidades antes mencionadas.

### **7.3 “CRÉDITO DE VIVIENDA<sup>34</sup>”**

En la sección de servicios sociales al personal, la organización concibe el programa de bienestar Empresarial ofrece **servicios y facilitación al crédito en vivienda**, el cual tiene como objetivo establecer de forma detallada cada uno de los pasos a seguir para la administración de los créditos para los colaboradores del Grupo Empresarial Coomeva, este procedimiento aplica para las Empresas y Unidades de servicio del Grupo Empresarial Coomeva a nivel Nacional y es responsabilidad del representante nacional de Gestión Humana de cada Empresa y Unidad de Servicio, los tipos que se ofrecen la organización los tiene estipulado en el **Procedimiento de crédito** los cuales son:

#### **7.3.1 Calamidad Domestica:**

El Plazo para la calamidad domestica es hasta 18 meses, con una tasa que será equivalente al 0% y teniendo un límite máximo por colaborador de diez salarios mínimos mensuales legales vigentes, se podrá realizar comité extraordinario para el estudio de estos casos y el desembolso será dentro de las 48 horas siguientes al comité.

---

<sup>34</sup> PROCEDIMIENTO DE CREDITO: Santiago de Cali: Grupo Empresarial Coomeva. Coomeva Servicios Administrativos, División de Gestión Humana, Bienestar Organizacional, Analista de Bienestar organizacional.

### 7.3.2 Crédito de Educación:

El plazo para el crédito de educación es hasta 24 meses, con una tasa que será equivalente a 1% Nominal Mensual. Esto quiere decir 12,68% Efectiva Anual el cual cubrirá hasta el 100% de la matrícula o gastos relacionados, teniendo en cuenta el endeudamiento del colaborador.

### 7.3.3 Crédito de Vehículo:

El plazo para el crédito de vehículo es Hasta 48 mese, con una tasa de 1, 24 Nominal mensual equivalente a 16% Efectiva Anual, el crédito no podrá superar el 70% del valor del vehículo y los siguientes límites:

Nivel Salarial Colaborador	Monto del Crédito
Hasta 4,5 SMLMV	Tope 70 SMLMV
Entre 4,5 y 6 SMLMV	Tope 90 SMLMV
Entre 6 y 8 SMLMV	Tope 125 SMLMV
Entre 8 y 10 SMLMV	Tope 150 SMLMV
De 10 SMLMV en adelante	Tope 200 SMLMV

#### 7.3.3.1Garantías:

- Prenda sin tenencia registrada en Secretaría de Tránsito y Transporte a favor de la Empresa.
- Para vehículos usados, copia tarjeta de propiedad con prenda a favor de la Empresa.
- Certificado del tránsito donde conste la pignoración a favor de la Empresa.

### 7.3.4 Crédito Vivienda:

El plazo será hasta 120 meses, con un tasa del 1% nominal mensual equivalente a 12,68 % Efectivo Anual, el crédito no podrá superar el 70% del valor del inmueble y los siguientes límites:



<b>Nivel Salarial Colaborador</b>	<b>Monto del Crédito</b>
Hasta 4,5 SMLMV	Tope 145 SMLMV
Entre 4,5 y 6 SMLMV	Tope 180 SMLMV
Entre 6 y 8 SMLMV	Tope 245 SMLMV
Entre 8 y 10 SMLMV	Tope 300 SMLMV
De 10 SMLMV en adelante	Tope 400 SMLMV

**7.3.4.1 Para adquisición de vivienda o compra de lote anexar los siguientes documentos:**

- Promesa de compraventa.
- Avalúo comercial con antigüedad inferior a seis (6) meses para vivienda usada, por parte de una entidad afiliada a la Lonja.
- Si es vivienda usada o lote deberá anexar el certificado de tradición y libertad no superior a 30 días, donde conste que el inmueble se encuentra libre de gravámenes y limitaciones al dominio, tales como hipotecas, condiciones resolutorias, patrimonio de familia, afectación a vivienda familiar y demandas entre otras.
- Escrituras de los últimos veinte (20) años de tradición del bien.

**7.3.4.2 Para construcción en lote de propiedad del colaborador anexar los documentos:**

- Licencia de construcción.
- Contrato de obra civil.
- Presupuesto y descripción general del proyecto y sus planos.
- Certificado de tradición y libertad del inmueble con fecha de expedición no mayor de 30 días, donde conste que el inmueble se encuentra libre de gravámenes y limitaciones al dominio, tales como hipotecas, condiciones resolutorias, patrimonio de familia, afectación a vivienda familiar y demandas entre otras.

**7.3.4.3 Otras Consideraciones:**

- Todos los gastos de planos, estudio de títulos, escritura de constitución de hipoteca, derechos notariales, impuestos, cancelación de hipoteca, seguros y otros, serán asumidos por el colaborador.
- En la constitución de garantías para el crédito de vivienda, la hipoteca debe quedar a favor de la Empresa en primer grado.

### **7.3.5 Condiciones de otorgamiento:**

Alcanzar una antigüedad superior a tres (3) años, excepto para el crédito de calamidad en el que no hay una antigüedad mínima requerida.

Tener Contrato a Término Indefinido, o para los colaboradores que tengan contrato a término fijo, debe adjuntar una certificación de Gestión Humana Nacional, Regional o unidad de servicio y del jefe inmediato donde se confirme la renovación del contrato, según el plazo del crédito.

No poseer vivienda (ni como propietario único, ni como propietario de una parte de la vivienda, ni que el cónyuge tenga propiedad) para el caso de adquisición.

Si el crédito es de vivienda el inmueble objeto no podrá tener embargos judiciales vigentes.

Se procederá con el análisis de crédito para compra de cartera hipotecaria para los casos excepcionales en los cuales medie documento de secuestro de inmueble.

Para los créditos de vehículo: No poseer vehículo (ni como propietario único, ni como propietario de una parte del vehículo). Presentar declaración extrajuicio.

### **7.3.6 Requisitos generales:**

Póliza de seguros expedida por la unidad de solidaridad y seguros para los casos de crédito que aplique que aplique: Hogar mas Vida deudor

El valor de estas pólizas será asumidas en su totalidad por el colaborador, y será responsabilidad Gestión Humana nacional, regional o unidad de servicio, enviar a nómina el reporte de la pólizas tomadas en el mes.

El total de deducciones realizadas al colaborador incluyendo la cuota del nuevo crédito y las pólizas a las que hubiera lugar, no puede superar el 50% del ingreso mensual fijo.

Los pagos a entidades financieras certificados por centrales de riesgo sumados a las deducciones de nómina incluyendo la cuota del nuevo crédito, las cuotas como asociado a la Cooperativa, a Fecomeva o a Coomeva Financiera, no podrán superar el 75% del ingreso mensual fijo de colaborador.

Es un requisito y debe estar bien la consulta en las centrales de riesgo para acceder a cualquier tipo de crédito, sin reportes negativos ni moras superiores a 30 días.

### **7.3.7 Normas de desembolso**

Los desembolsos deben ser aprobados mediante Acta de Comité Nacional de Créditos y solo es válida con el registro de las firmas de todos los miembros que asisten en la fecha en que se realiza el Comité, en caso de faltar alguna de las firmas, se debe anexar aprobación emitida mediante correo electrónico por el miembro que no registró su firma en el Acta.

No se efectuarán desembolsos correspondientes a créditos, si se encontrare deficiencias en la titularización de los bienes a recibir en garantía o deficiencia en la garantía misma o en la capacidad de endeudamiento del Colaborador.

Una vez constituidas las garantías, el valor del crédito debe ser desembolsado a la tasa de interés aprobada.

Las solicitudes para desembolso de créditos que sean radicadas después del corte de novedades del mes, serán aplicadas y pagadas en el mes siguiente.

Gestión Humana de cada Empresa Nacional, Regional o Unidad de Servicio deberá realizar el diligenciamiento de la Solicitud de Pago TES-017 por cada crédito a desembolsar teniendo en cuenta que la firma autorizada para los créditos de vivienda de Coomeva es la del Gerente Corporativo Administrativo y para las Empresas del Grupo será la del Gerente General o Representante Legal, Nacional o Regional.

Los créditos deben ser desembolsados en cheque a nombre del propietario del bien.

El plazo máximo para el desembolso de los créditos es de tres meses la cual se le comunicará por medio de carta al colaborador informándole la aprobación del crédito, las condiciones y el monto, si en este tiempo el colaborador no ha hecho uso del valor autorizado del crédito deberá solicitar una ampliación por escrito del plazo con justificación, la máxima prorroga será de 90 días, de lo contrario deberá presentar nuevamente la solicitud de crédito y volver a pasar por estudio en el Comité Nacional de Créditos del Grupo Empresarial Coomeva. El tiempo inicia desde el momento de expedición de las cartas de aprobación.

Gestión Humana Nacional de cada Empresa, será el encargado de realizar las cartas de acuerdo al acta emitida por el comité, y realizar la distribución a cada una de las regionales. Gestión Humana nacional, regional o unidad de servicio es el encargado de entregar la carta a cada colaborador.

El Área de Tesorería Regional de cada Empresa o unidad de servicio es la responsable de entregar los cheques por concepto de Créditos de colaboradores, lo realizará acorde al proceso definido en esta área.

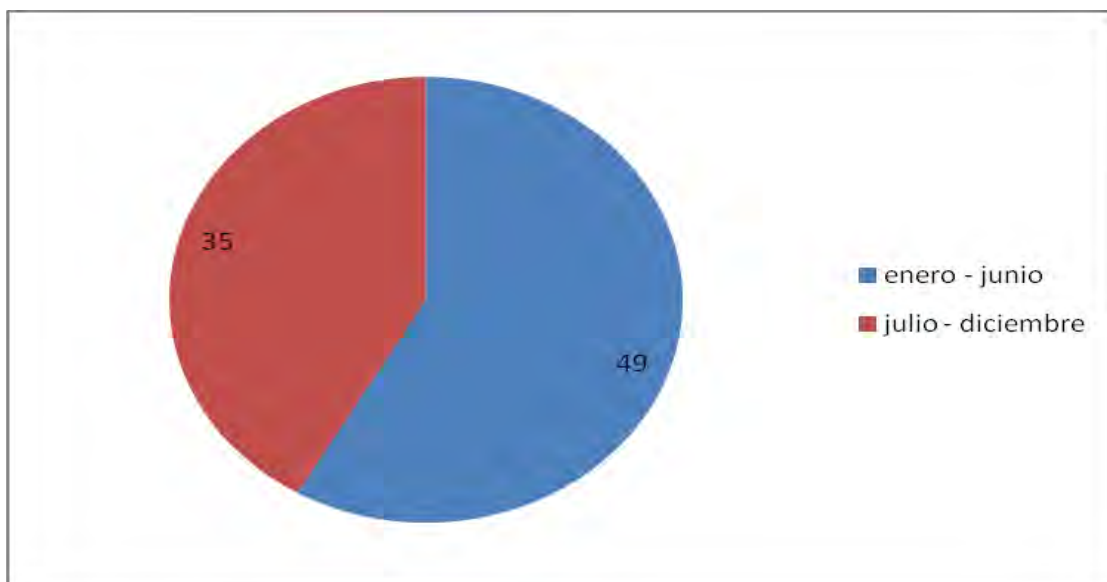
A partir de la fecha de desembolso para los créditos de calamidad y turismo, el colaborador tendrá 2 meses para entregar los soportes donde conste la utilización del dinero.

### 7.3.8 Informe actual Acceso crédito de vivienda

De acuerdo con la información en la organización Coomeva Servicios Administrativos, a continuación se describe la situación actual del programa de desarrollo que afecta la calidad de vida en el trabajo.

Dentro de los servicios sociales al personal se presenta el **crédito de vivienda** el cual es el único crédito que en el año 2010 solicitaron los colaboradores, en el siguiente grafico se presta el número de colaboradores que accedieron y se les aprobaron el crédito:

**GRAFICO No 5 Número de colaboradores que accedieron al crédito de vivienda por dos semestres en el año 2010**



Fuente: Informe gerencial bienestar organizacional

El grafico muestra el número de colaboradores que accedieron al crédito de vivienda en el año 2010, para el primer semestre del año, es decir de enero a junio, 49 colaboradores se les aprobó el crédito cumpliendo con todos los requisitos mencionados en el capitulo anterior de descripción del servicio, para la segunda mitad del año 35 colaboradores tomaron el crédito de vivienda, para un total de 84 colaboradores en el año aprobados.

## 7.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Coomeva Servicios Administrativos también para el desarrollo de los servicios sociales al personal, cuenta con su departamento de **Salud Ocupacional y seguridad e higiene industrial**, el cual tiene como responsabilidad proporcionar a sus empleados unas condiciones de trabajo seguras e higiénicas que les garantice cierto nivel de salud de acuerdo con el conocimiento actual existente en la industria y la legislación que tal efecto resulte aplicable.

La seguridad en el trabajo abarca el conjunto de medidas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, así como para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. La prevención puede implicar cambios tanto en el proceso, al modificar rutinas de trabajo o incorporar nuevas tecnologías, como en el propio producto.

La Empresa cuando el personas recién ingresa a la organización en el proceso de entrenamiento entrega y garantiza que el colaborador conozca, lea y se familiarice con el reglamento de higiene y seguridad industrial, el cual tiene estipulado la política de salud y seguridad en el trabajo, la organización Coomeva Servicios Administrativos, cada vez que un colaborador ingresa por primera vez a la organización se le entrega el reglamento de higiene y seguridad industrial (Ver Anexo No. 1), dejando constancia y obligatoriedad de que el colaborador conozca, lea y aplique el reglamento.

### 7.4.1 Descripción actual Salud Ocupacional y seguridad industrial en CSA

De acuerdo con la información en la organización Coomeva Servicios Administrativos, a continuación se describe la situación actual del programa de desarrollo que afecta la calidad de vida en el trabajo, La variable que afecta e integra la calidad de vida laboral dentro de los servicios sociales al personal es la **salud ocupacional**, el diagnostico situación se presentan en el análisis de los siguientes cuadros y tablas.

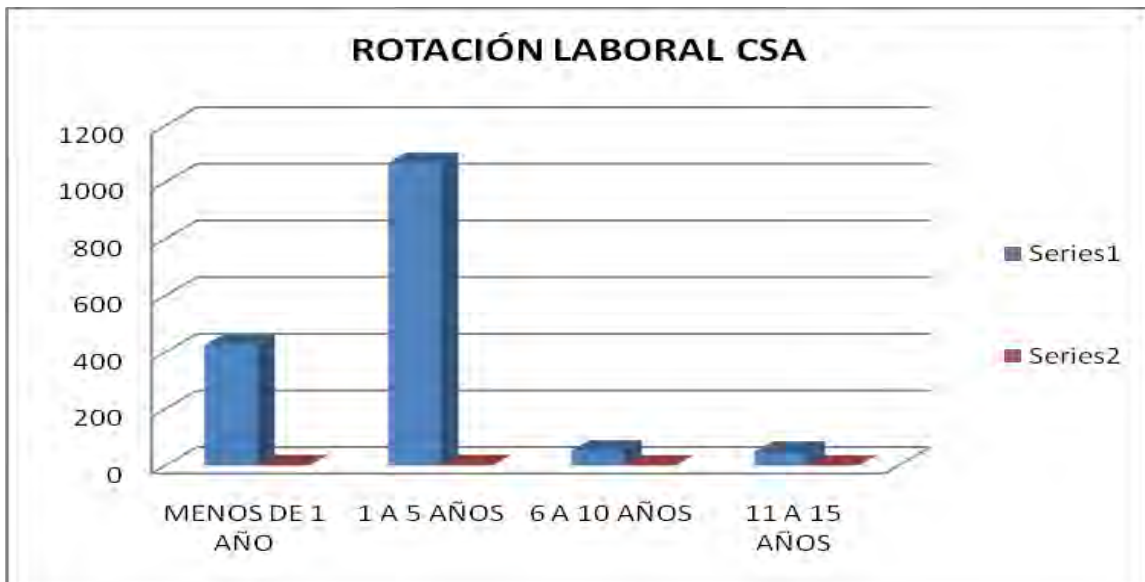
**TABLA No 1 Rotación Laboral**

<b>ANTIGÜEDAD EMPRESA</b>	<b>CSA</b>	<b>%</b>
MENOS DE 1 AÑO	425	26%
1 A 5 AÑOS	1068	66%
6 A 10 AÑOS	52	3%
11 A 15 AÑOS	48	3%
16 A 20 AÑOS	14	1%
21 A 25 AÑOS	13	1%
26 AÑOS Y MAS	3	0%
TOTAL	1623	100%

**FUENTE:** Informe del diagnostico nacional de Salud Ocupacional

Al analizar la variable Rotación Laboral, se encuentra que el 46.61% de la población total tiene una antigüedad laboral que oscila entre 1 y 6 años, por otro lado, el 49.90% de la población evaluada tiene antigüedad menor o igual a 1 año en COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, siendo importante el ingreso en las regionales Cali , Eje Cafetero y Caribe, sin menos preciar los ingresos reportados en las otras regionales, por ello se sugiere reforzar procesos de inducción a salud ocupacional, prevención de riesgos y aplicación de normas internas de seguridad.

**GRAFICO No 6 Rotación Laboral CSA**



FUENTE: Informe del diagnostico nacional de Salud Ocupacional

La rotación laboral de Coomeva Servicios Administrativos, al analizar el grafico los colaborador entre 1 a 5 años en la organización son los que presentan mayor rotación laboral en la organización, por otro lado los colaboradores que llevan el mayor número de años en la organización de 11 a 15 años, es el personal que presenta la menor rotación laboral de CSA.

**TABLA No 2 DESCRIPCIÓN EPIDEMIOLÓGICA, Variables Objetivas**

GRUPO_ DIAGNOSTICOS	DIAS DE INCAPACIDAD		CASOS INCAPACITANTES		TOTAL POBLACION*
	No	%	No.	%	
ACCIDENTE DE TRABAJO	450	3%	38	3%	2%
ENFERMEDAD GENERAL	11785	76%	956	88%	59%
ENFERMEDAD PROFESIONAL	4	0%	1	0%	0%
LICENCIA DE MATERNIDAD	2522	16%	30	3%	2%
LICENCIA DE PATERNIDAD	70	0%	4	0%	0%
LICENCIA NO REMUNERADA	328	2%	19	2%	1%
LICENCIA REMUNERADA	74	0%	7	1%	0%
SUSPENSIONES	204	1%	34	3%	2%
TOTAL	15437	100%	1089	100%	<b>48%</b>
Total colaboradores Empresa 2010		1623			
Total personas ausentes año 2010		3349			

FUENTE: Informe del diagnostico nacional de Salud Ocupacional

La mayor tasa de ausentismo (14.5%) corresponde a enfermedades del sistema respiratorio como faringitis, laringitis y bronquitis, este diagnostico aportó un total de 677 días de incapacidad en 185 casos. Las afecciones respiratorias en oficinas están muy relacionadas con la ausencia de procesos de sanitización de ductos de aire acondicionado, especialmente en personal de oficinas.



En segundo lugar, las enfermedades infecciosas y parasitarias como gastroenteritis y dengue clásico, que aportaron 489 días de incapacidad en el año 2010.

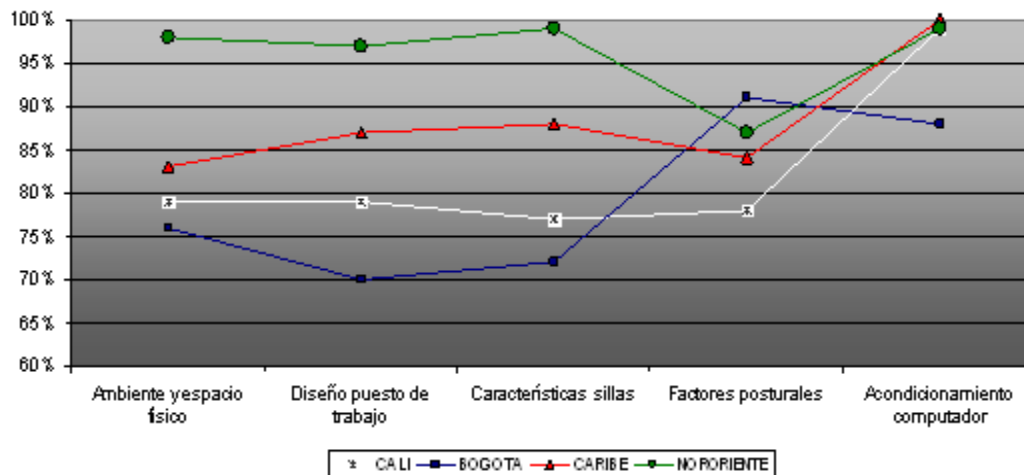
La primera causa de días de ausentismo fue generado por Embarazo parto y puerperio, con una tasa del 2.8%, es una tasa aceptable teniendo en cuenta que la población es mayoritariamente femenina y en edad fértil.

**TABLA No 3 Matriz De Ergonomía**

GRUPO EVALUADO	CALI	BOGOTA	CARIBE	NORORIENTE
Ambiente y espacio físico	79%	76%	83%	98%
Diseño puesto de trabajo	79%	70%	87%	97%
Características sillas	77%	72%	88%	99%
Factores posturales	78%	91%	84%	87%
Acondicionamiento computador	99%	88%	100%	99%

FUENTE: Informe del diagnostico nacional de Salud Ocupacional

**GRAFICO No 7 Comparativo porcentaje de cumplimiento según matriz de resigo ergonómico  
Coomeva Servicios Administrativos**



FUENTE: Informe del diagnostico nacional de Salud Ocupacional

Al analizar los diferentes componentes de factor de riesgo ergonómico encontramos que la regional con riesgo ergonómico más alto es Bogotá con un porcentaje promedio de cumplimiento de 79% para todas las variables evaluadas, en segundo lugar Cali, reportando como factor más desfavorable el correspondiente a Características de las sillas de trabajo.

Para las regionales Caribe y Nororiente que tienen un mejor promedio de intervención se identifica como factor desfavorable el correspondiente a Factores posturales.

Es conveniente considerar la importancia del adecuado diseño y redistribución de los puestos de trabajo, e identificar y mitigar principalmente aquellos factores de riesgo ergonómicos que pueden a mediano o largo plazo, generar lesiones altamente incapacitantes como el Síndrome del Túnel carpiano, y los desordenes músculo esquelético por trauma acumulativo repetitivo.

**TABLA No 4 Porcentual De La Accidentalidad Según Antigüedad a Nivel Nacional**

ANTIGÜEDAD	CALI		BOGOTA		CARIBE		MEDELLIN		NORORIENTE		TOTAL	
	%	No. CASOS	%	No. CASOS	%	No. CASOS	%	No. CASOS	%	No. CASOS	%	No. CASOS
MENOS DE 5 AÑOS	93,2%	41	100,0%	24	94,7%	18	61,9%	13	100,0%	2	89,1%	98
ENTRE 6 Y 10 AÑOS	6,8%	3	0,0%	0	5,3%	1	23,8%	5	0,0%	0	8,2%	9
ENTRE 11 Y 15 AÑOS	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	14,3%	3	0,0%	0	2,7%	3
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>44</b>	<b>100,0%</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>	<b>21</b>	<b>100,0%</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>	<b>110</b>

FUENTE: Informe del diagnostico nacional de Salud Ocupacional

El mayor porcentaje de accidentalidad (89.1%) se presentó en población con antigüedad menor de 5 años de antigüedad en la Empresa.

## **7.5 PROGRAMA DE BENEFICIOS EXTRALEGALES.**

La Empresa dentro de los servicios sociales al personal y como motivo de incentivo brinda el programa de **beneficios extralegales**, el cual es definido como las prestaciones adicionales a las de la ley (prima, cesantía, interés a la cesantía), que la Empresa ofrece por mera liberalidad y que no constituye salario.

El objetivo de este programa es incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores. Con este esquema, la gran mayoría de los colaboradores mejorará su calidad de vida, el propósito de la implementación de este programa es ofrecer una serie de beneficios que se constituyen en facilitadores de vida para los colaboradores del grupo Empresarial Coomeva, garantizando equidad en la distribución de los mismos, en medio de un ambiente de confianza entre la Empresa y colaborador.

Estandarización del paquete de beneficios de los colaboradores de acuerdo con el cargo y no por evento (matrimonio, calamidad, nacimiento de hijos, etc.). Es decir, que dos colaboradores del mismo cargo reciban igual cupo para definir su paquete de beneficios extralegales.

Los colaboradores del Grupo Empresarial Coomeva contarán con un cupo de beneficios que podrá ser distribuido en cualquiera de los productos ofrecidos en la presente política bajo los criterios de elegibilidad planteados en la misma.

Sin perjuicio de lo anterior, todos los colaboradores recibirán un seguro de vida y seguro de accidentes personales donde el costo de la prima será asumido directamente por la Empresa y será descontado del cupo de beneficios de cada colaborador.

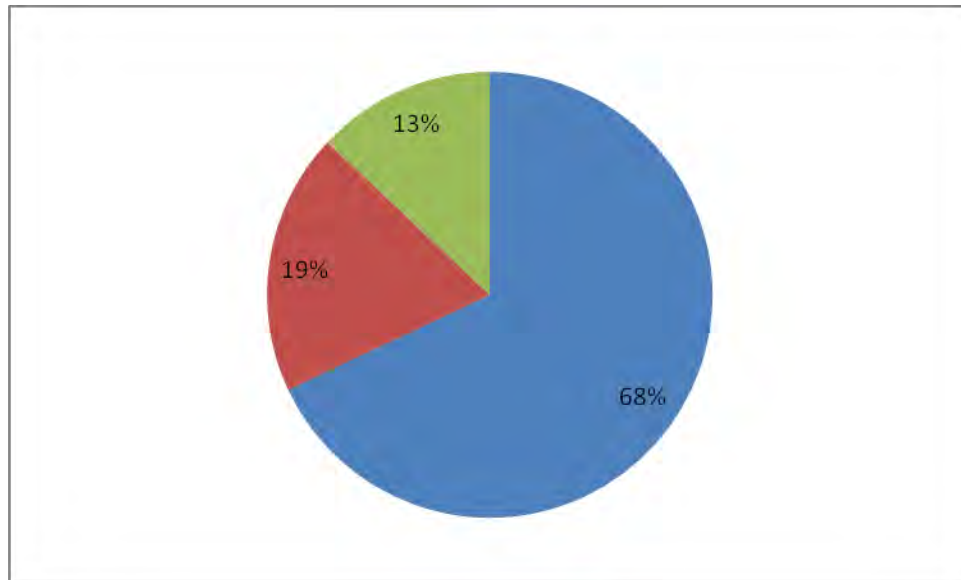
El portafolio de beneficios se divide en beneficios de seguridad: seguros de vida, seguro de accidentes personales, plan de prevención exequial y medicina prepagada, ahorro, es el plan contributivo de pensiones o a la cooperativa, salario emocional, días adicionales de descanso y club los andes, consumo, bono semestral, prima de vacaciones, auxilio de estudio, auxilio visual, vales/tarjeta de alimentación, vales/tarjeta de gasolina, auxilio de hijos especiales y crédito de calamidad.

### **7.5.1 Informe Programa de Beneficios Extralegales**

De acuerdo con la información en la organización Coomeva Servicios Administrativos, a continuación se describe la situación actual del programa de desarrollo que afecta la calidad de vida en el trabajo.

El último punto de servicios sociales al personal, como estrategia de motivación y apoyo a la calidad de vida de los colaboradores, es el programa **Beneficios extralegales**, que en la actualidad presenta un comportamiento descrito de la siguiente forma:

**GRAFICO No 8 Grado de conocimiento del programa de beneficios extralegales**



FUENTE: informe final beneficios extralegales División de Gestión humana

El 68% de la población conoce el estatuto vigente parcialmente, el 19% de la población lo conoce totalmente y el 13% de la población no lo conoce.

Los productos que generan mayor nivel de satisfacción son: bonificación semestral, auxilio estudiantil, primas y subsidio de medicina Prepagada.

Dentro de la población se evidencia un marcado de interés hacia: salud (23%), educación (19%), alimentación (19%), ahorro (15%), créditos (12%) y transporte (11%).

Los principales aspectos en los que se interesan los empleados para nuevos beneficios son: educación (16%), créditos (10%) y primas (8%)

Un 56% de los colaboradores considera que el plan de beneficios extralegales actual se ajusta a sus necesidades.

## 7.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO – PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN.

Para el desarrollo del personal y asegurar la integral profesional, la compañía Coomeva Servicios Administrativos cuenta con el programa del **“Evaluación de desempeño y plan maestro de capacitación”**<sup>35</sup> el cual garantiza el adiestramiento y conocimiento integral de los nuevos y antiguos colaboradores en la cultura de la organización, procesos, procedimientos, herramientas y responsabilidades inherentes al cargo con el fin de que puedan alcanzar un óptimo desempeño de acuerdo a lo esperado, y así acortar la brecha de inequidad entre el conocimiento requerido por el cargo vs los conocimientos del colaborador.

El plan maestro de capacitación es el plan de acción de la evaluación de desempeño el cual consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores, conocer los aspectos Fuertes o sus Fortalezas y Recabar información para elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios, para impactar sus resultados de forma positiva al interior de la organización.

El sistema de Evaluación al Desempeño de colaboradores utiliza el esquema de evaluación de 180°, definido corporativamente.

La evaluación de desempeño se debe realizar mínimo con periodicidad anual para cada colaborador.

El instrumento, procedimiento, normas y metodología de la Evaluación de Desempeño será de aplicación unificada para todas las Empresas bajo lineamientos de la Gerencia Corporativa de Gestión Humana.

La Evaluación de Desempeño aplica para aquellos colaboradores que al momento de aplicar la evaluación lleven mínimo 6 meses de estar vinculados con la organización.

El resultado de la Evaluación de Desempeño es de carácter estrictamente confidencial y debe ser comunicado únicamente al colaborador evaluado, con el fin de generar planes de acción encaminados al mejoramiento de los aspectos en los cuales el logro obtenido no fue satisfactorio.

Los planes de acciones generados a partir del proceso de Evaluación de Desempeño deben ser debidamente documentados y es responsabilidad de Gestión Humana realizar el seguimiento al cumplimiento de los compromisos definidos.

---

<sup>35</sup>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN: Santiago de Cali: Grupo Empresarial Coomeva. Coomeva Servicios Administrativos, División de Gestión Humana, Bienestar Organizacional, Analista de Desarrollo organizacional.

El formato de Evaluación de Desempeño debe ser firmado por el evaluador y el evaluado en señal de aprobación y compromiso con el resultado obtenido.

El diligenciamiento del formato se realizará en sesión privada y con el mínimo de interrupciones posible.

Los comentarios se elaborarán de manera específica, evitando ambigüedad, y centrando las anotaciones positivas o negativas en el desempeño y no en la persona.

Las oportunidades de mejoramiento serán comentadas objetiva y abiertamente, identificando claramente la situación y el plan para lograr incrementos en el logro.

Todo el personal debe conocer el Sistema de Evaluación del Desempeño y en especial los objetivos a conseguir, metodología, y el papel de cada uno en el proceso.

Las actividades y responsabilidades de los cargos serán permanentemente actualizadas y revisadas clarificando las actividades y objetivos que se van a evaluar en ese período.

Identificar dentro del perfil o descripción del cargo a evaluar, las responsabilidades, indicadores y habilidades definidas.

El área de Gestión Humana es responsable de ejecutar el cronograma de capacitación para el colaborador de la organización.

La asistencia a la capacitación de los colaboradores es responsabilidad del jefe inmediato y la participación es de carácter obligatorio. Este proceso se inicia luego de detectar necesidades de capacitación de conocimientos técnicos, teóricos o cuando hay cambios de cargos internos.

La capacitación será dictada por cada una de las personas designadas para compartir cada uno de los temas de acuerdo a su experiencia y al manejo de los mismos. Estas mismas personas deberán certificar el cronograma de capacitación, el cumplimiento del plan, además deberán hacer recomendaciones para el reforzamiento de temas o planes de capacitación individual de acuerdo a la observación del desempeño del colaborador, Estos temas a reforzar deberán ser incluidos en el plan de capacitación o en el plan de acción individual, según sea el caso.

El colaborador que no cumpla con el aprendizaje mínimo de aceptación, se le realizará solo un plan de acción en el cual se le hará seguimiento a sus funciones y se evaluará dicho plan con base en el "Formato Evaluación de Desempeño basado en Competencias".

Es responsabilidad del jefe inmediato y del área de Gestión Humana de cada Empresa realizar el plan de acción, hacer seguimiento al mismo y realizar el “Formato Evaluación de Desempeño basado en Competencias”. Dicha evaluación se hará después de finalizado el periodo de prueba y posteriormente según lo estipulado por la organización.

En caso de que el jefe de área o el gerente de División detecten la necesidad de capacitar a su personal en algún tema específico, deberá notificar a Gestión Humana para que se realice la respectiva planeación y desarrollo del tema, el cual será incluido en el Plan Maestro de Capacitación y será ejecutado de acuerdo a la disponibilidad inmediata del área.

La capacitación podrá ser dada por personal interno de la organización quienes por su experiencia y conocimiento tendrán las habilidades para compartir cada uno de los temas. Así mismo este procedimiento también podrá ser llevado por personal externo de acuerdo al tema requerido.

Las evidencias de la capacitación del personal, deberán reposar en la historia laboral de cada colaborador, siendo Gestión Humana el responsable de enviar a Historias Laborales la evidencia de capacitación para su archivo y disponibilidad de consulta.

Las actividades de capacitación deberán estar planificadas en el Plan Maestro de Capacitación. Por lo tanto deben ser informadas al área administrativa, quien tendrá la responsabilidad de coordinar y controlar su ejecución. Las capacitaciones pueden ser resultado de.

Evaluación de desempeño (competencias), planes de trabajo de diseño de nuevos procesos, productos y servicios, mejoramiento de procesos y desarrollos tecnológicos.

Planes de acción derivados de auditorías internas de procedimientos y del Sistema Gestión de Calidad.

Se deben ejecutar evaluaciones de conocimientos y/o pruebas técnicas cuando se requiera la evidencia del conocimiento y/o habilidad técnica para el desempeño del cargo.

Para demostrar el conocimiento o la habilidad para la capacitación, el colaborador evaluado deberá obtener un puntaje igual o superior al 85%. En caso contrario, se le informara al jefe o solicitante de la capacitación para que realice el plan de acción apropiado.

Las capacitaciones superiores a 8 horas o cuando se considere necesario (de acuerdo a la criticidad de la capacitación frente al perfil del cargo) se deben generar certificado de participación por cada colaborador que asistió, enviando el original de la certificación

al colaborador y copia a la historia laboral, si no exista prueba de conocimiento, utilizando el certificado de capacitación.

En la actualización de la historial laboral de los colaboradores, se deben enviar copias de las certificaciones de las capacitaciones (cuando aplique) y las evaluaciones de conocimientos debidamente relacionados al centro Documental.

Con el fin de garantizar el cumplimiento de los propósitos requeridos respecto a los perfiles y competencias de los cargos, los planes de formación serán desarrollados bajo los siguientes lineamientos:

Toda actividad de formación deberá estar orientada a la eliminación o reducción de brechas entre el perfil del cargo y el colaborador ocupante del mismo.

Los programas de formación deben ser presupuestados por cada gerencia e incluir la logística del evento.

A través de Gestión Humana y la Gerencia General, se validaran todos los programas de capacitación y se evaluarán los recursos necesarios, tendientes a simplificar o reducir la inversión por parte de las áreas o unidades de negocio.

La asistencia a programas de formación es obligatoria y se considera como falta grave el cumplimiento no justificado a cualquier evento, constituyendo además parte de la evaluación de seguimiento al desarrollo del personal.

Cuando el incumplimiento al evento de formación no sea justificado y la Empresa haya incurrido en costos, el colaborador deberá asumir la parte correspondiente a su participación para lo cual el colaborador en cuestión deberá autorizar por escrito el descuento respectivo según un plan acordado con el responsable de Gestión Humana.

En caso de que el colaborador no esté evidenciando la práctica del conocimiento adquirido, es responsabilidad del jefe inmediato definir el plan de acción a implementar para la aplicación del conocimiento adquirido por el colaborador en la capacitación.

Es responsabilidad de jefe inmediato hacer seguimiento a los resultados y a la aplicación de los conocimientos adquiridos que apliquen al cargo del colaborador a través de la evaluación de desempeño.

#### **7.6.1 Informe actual evaluación de desempeño y plan maestro de capacitación**

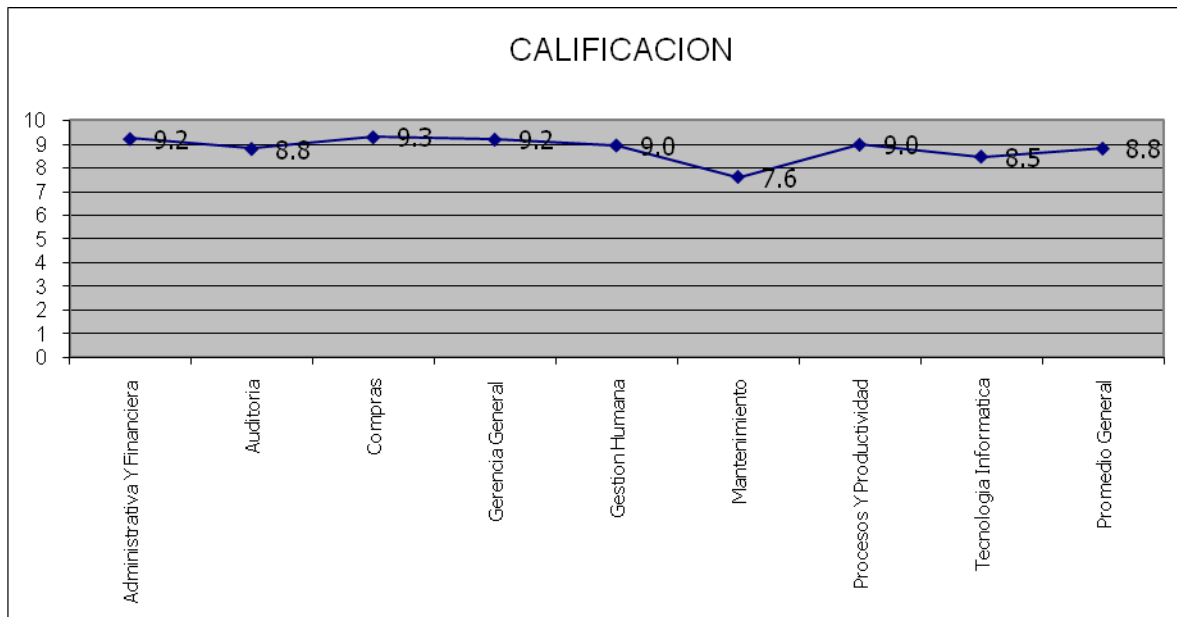
De acuerdo con la información en la organización Coomeva Servicios Administrativos, a continuación se describe la situación actual del programa de desarrollo que afecta la calidad de vida en el trabajo.



#### **7.6.1.1 La evaluación de desempeño se realizaría de la siguiente forma:**

- El jefe debe tener el perfil del colaborador.
- El jefe debe realizar la evaluación junto con el colaborador, teniendo en cuenta que la evaluación es de 180 grados.
- Tanto el jefe como el colaborador deberán tener los soportes necesarios, llegado el caso en que no haya un acuerdo de alguna de las partes en la calificación de algún ítem.
- Cada jefe debe realizar su cronograma de evaluaciones, con el fin de dar cumplimiento con la fecha establecida por Gestión Humana para dar trámite con el diligenciamiento de todas las evaluaciones a su cargo (este cronograma deberá ser entregado a Gestión Humana de cada regional).
- La evaluación se deberá imprimir para la firmas, tanto de jefe como de colaborador. Posteriormente será enviada a la Historia Laboral de cada colaborador.
- La Evaluación debe ser enfocada en hechos y datos, evitando entrar en generalidades, la finalidad de este proceso apunta al crecimiento laboral del colaborador.
- Procure tener preparada con la debida anticipación la Evaluación de Desempeño a realizar, para evitar improvisaciones a la hora de evaluar.
- El puntaje de evaluación global consta de los siguientes parámetros de puntuación; de 0 – 5.99: Desempeño deficiente, de 6 – 6.99: Desempeño aceptable, de 7 – 8.99: Desempeño bueno y de 9 – 10.0: Desempeño sobresaliente.

**GRAFICO No 9 calificaciones por área**



FUENTE: Informe Final Evaluación de desempeño

El análisis de este grafico hace referencia a la calificación que obtuvieron las áreas en la evaluación de desempeño, el área que obtuvo el mejor puntaje de desempeño fue el área de compras con un 9.3 de calificación alcanzando un desempeño sobresaliente, el general de la organización del 8.8 obteniendo un desempeño bueno, el área que presento menor puntaje fue el departamento de Mantenimiento con un puntaje de 7.6 lo cual según los parámetros de calificación obtuvo un desempeño bueno.

**GRAFICO No 10 Promedio por cargo evaluación de desempeño**




FUENTE: Informe Final Evaluación de desempeño

El grafico de promedio por cargo evidencia que el único cargo que obtuvo un desempeño aceptable con una puntuación de 6.9 de asistente de proyectos, el mejor cargo con una calificación de 9.5 es el asistente de gerencia general alcanzando un desempeño sobresaliente, en promedio general se alcanzo un 8.8 con desempeño sobresaliente para todos los cargos de la organización Coomeva Servicios Administrativos.

Posteriormente a estos resultados se desarrollo el plan maestro de capacitación recopilando los temas y habilidades que se detectaron con necesidades a satisfacer, agrupándolo por categorías así el siguiente cuadro se muestra el consolidado para la matriz de capacitación.

**Cuadro No 3 Matriz de capacitación consolidado 2010**




Servicios Administrativos

Nos facilita la vida

MATRIZ DE CAPACITACIÓN / 2010\_CONSOLIDADO

FUE NTE	NECESIDAD DETECTADA: EXPLICACIÓN DE LA SITUACIÓN	FORMACIÓN	
		TEMA	No. Detectados
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Sistema de Gestión de Calidad	Sistema de Gestión de la Calidad	61
	Procesos Técnicos de las Unidades	Archivística	94
		Electricidad, comunicaciones y telefonía	14
		curso drywall	1
		Norma Retie	1
		Mantenimiento de aires acondicionado	3
		Mantenimiento de equipos de refrigeración	1
		Presentación de Informes	21
		Presupuesto	1
		Nuevas tecnología en cableado y redes	9
		Aplicativo de Compras	2
		Reforzamiento en procesos contables	26
		Reforzamiento en procesos Tributario	28
		Actualización en Seguridad Social	11
		Nueva herramienta de S y C	3
		Re inducción al cargo y la Empresa	3
		Trabajo en alturas	33
		Finanzas	11
		Modelación de estructura de costos	6
		Inversiones	2
		Etiqueta y protocolo	159
		Técnicas de negociación	8
		sistemas de información en las negociaciones	5
		Gestión de proyectos	5
		Inteligencia de negocios	3
Cubrimiento esperado		511	

 <b>Coomeva</b> Servicios Administrativos <i>Nos facilita la vida</i>		<b>MATRIZ DE CAPACITACIÓN / 2010_CONSOLIDADO</b>	
FUE NTE	NECESIDAD DETECTADA: EXPLICACIÓN DE LA SITUACIÓN	FORMACIÓN	
		TEMA	No. Detectados
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>Desarrollo de Habilidades</b>	Comunicación	109
		Servicio al cliente	321
		Suministro de información	9
		Liderazgo	59
		Manejo del tiempo	37
		Manejo del estrés	16
		Creatividad e iniciativa	3
		Seguimiento	15
		Dirección	2
		Control de los procesos	10
		Cumplimiento de Compromisos	1
		Atención al detalle	4
		Auto Superación	43
		Autocontrol	7
		Planeación	31
		Trabajo en Equipo	119
		Relaciones interpersonales	25
		Competencias conversacionales	2
		Habilidades gerenciales	7
		Orientación a resultados	2
		Excel	93
		Outlook	1
		Oracle	1
<b>Cubrimiento esperado</b>		<b>917</b>	

FUENTE: Informe final evaluación de desempeño plan de capacitación

## **8. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO, PLAN DE ENTRENAMIENTO AL CARGO, QUE PROPENDA POR LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.**

Después de analizar las variables y programas de desarrollo organizacional que afecta la calidad de vida laboral, se detectó la falta de un programa de entrenamiento al cargo, el cual desarrolla toda al metodóloga de la inducción a la organización, a los objetivos estratégicos organizacionales y a las responsabilidades del cargo, facilitando el adiestramiento y familiarización del colaborador con la organización y el puesto desde el primer día de trabajo, en este capítulo se presentará la propuesta para la creación e implementación del plan de entrenamiento al cargo, el presente capítulo explica la metodología utilizada y las investigaciones pertinentes que se utilizaron para crear un programa de entrenamiento al cargo idóneo para la Empresa Coomeva Servicios Administrativos, en busca de reducir la carga laboral y mejorando la calidad de vida en el puesto de trabajo.

### **8.1 DESARROLLO Y ANALISIS DE UN BENCHMARKING PARA EL PLAN METODOLÓGICO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO AL CARGO.**

En este punto se pretende conocer como otras Empresas manejan su plan de entrenamiento al cargo para tomar las mejores practicas y crear un programa de desarrollo de acuerdo a la cultura organizacional de Coomeva Servicios Administrativos, Para el desarrollo del plan metodológico del entrenamiento al cargo se desarrollo un estudio con Empresas grandes del valle, después de una reunión con la gerencia de Gestión Humana de Coomeva Servicios Administrativos se seleccionaron las Empresas destacadas del sector industrial de Cali, las cuales se encuentran vinculadas al programa de Administración de Empresas dual y que se consideran tienen programas de entrenamiento bien estructurados por la calidad y reconocimiento en el mercado por su practicas de Recursos humanos, el estudio del benchmarking se programo y realizo con las siguientes Empresa: Concesionario Autopacifico, Propal, Fundación Clínica Valle del Lili, Aldor, e Ingenio Providencia. El programa de entrenamiento al cargo como lo manejan cada organización se desarrolla a continuación.

### 8.1.1 Empresa Concesionario Autopacífico

Esta organización se basa en el modelo de entrenamiento por competencias Concesionario Autopacífico (Anexo No.2), en donde se relacionan las brechas existentes entre las competencias de los colaboradores vs. Las competencias requeridas por el cargo. En el **Cuadro 4** se presenta un resumen de la ejecución de capacitación y entrenamiento que maneja la organización Concesionario Autopacífico:

**Cuadro No 4: Resumen programa de entrenamiento por competencias**

Diagnóstico de la Situación	Decisión en cuanto a la Estrategia	Evaluación y Control
Necesidad a entrenar	Contenido, ejecución y entregables del entrenamiento	Validación, control y retroalimentación
<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinación de los requisitos básicos de la <u>fuerza de trabajo</u></li><li>• Resultados de la <u>evaluación del desempeño</u></li><li>• Análisis de problemas en la producción</li><li>• Análisis de problemas de personal</li><li>• Análisis de <u>informes</u> y otros datos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A quién entrenar</li><li>• Cómo entrenar</li><li>• En qué entrenar</li><li>• Dónde entrenar</li><li>• Cuándo entrenar</li><li>• Cuánto entrenar</li><li>• Quién entrenará</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento</li><li>• Verificación o <u>medición</u>.</li></ul>

FUENTE: Concesionario de Autopacífico modelo de entrenamiento por competencias

### 8.1.2 Propal.

Productora de papeles una empresa Carvajal, desarrolla el plan de entrenamiento dependiendo si son cargos operativos o administrativos. Los cargos operativos se entrenan por medio de la práctica, en donde existe personal designado y encargado del entrenamiento al cargo, que por su experiencia en el cargo tienen los conocimientos idóneos.

Esta organización cuenta con un Plan de Desarrollo para los cargos administrativos, a los cuales se les denomina habilidad, siguiente de esto se seleccionan las competencias requeridas y a cada competencia se le desarrollan unos objetivos específicos numerados plan de entrenamiento Propal (Ver Anexo No.3), luego se colocan en una secuencia lógica en un diagrama plan de entrenamiento Propal (Anexo No. 4), partiendo del conocimiento hasta llegar a desarrollar la habilidad.

### **8.1.3 Fundación Clínica Valle del Lili**

La inducción y/o realizar entrenamiento al cargo, se enfoca en un formato estandarizado por cargo, donde se estipulan las responsabilidades que cada cargo y se detalla el entrenador idóneo para el desarrollo de las competencias, tiene una metodología de entrenamiento por responsabilidades y entrenadores, el formato lo denominaron plan de entrenamiento (Ver Anexo No. 5).

### **8.1.4 Aldor**

El entrenamiento lo manejan por medio del Sena. Para cargos básicos, hay colaboradores llamados súper numerarios, son trabajadores antiguos con experiencia en los cargos operativos, estas personas son los encargados de explicar y entrenar a los nuevos ingresos o a los cambios de cargos internos por medio de la práctica, el entrenamiento se basa en el conocimiento de las funciones específicas y responsabilidades, las cuales se encuentran establecidos en el perfil del cargo Aldor (Ver Anexo No. 6).

### **8.1.5 Ingenio providencia S.A**

La empresa ingenio de providencia cuenta con el departamento de capacitación el cual tiene como misión apoyar todos los procesos de la compañía, proporcionando a las personas la formación necesaria para lograr la competencia de los colaboradores en el cargo, para el desarrollo de esto cuenta con los formatos de inducción al cargo Ingenio Providencia (Ver Anexo No. 7). Y las acciones de formación y entrenamiento (Ver Anexo No. 8). En el formato de inducción al cargo se describen las responsabilidades y habilidades a entrenar que inciden en el proceso de los cargos y en el formato de acciones de formación y entrenamiento es donde se estipulan el cómo desarrollar el entrenamiento y control de la asistencia.



**Cuadro No 5: BENCHMARKING, cuadro comparativo de los puntos relevantes para un programa de entrenamiento al cargo**

		ORGANIZACIONES				
		FCVL	Concesionario de Autopacifico	Propal	Aldor	Ingenio Providencia
MODALIDAD	Líneamientos Fundamentales	Responsabilidades	Competencias	Competencias	Funciones Específicas	Responsabilidades y Habilidades
	Responsables del Entrenamiento	Jefe Inmediato	Entrenador Externo contratado por el departamento Gestión Humana o el Jefe Inmediato	Funcionarios capacitados Con Experiencia	Sena y Súper Numerarios	Departamento Gestión Humana, Salud Ocupacional y Jefe Inmediato
	Técnica Aplicada	cuestionarios y Practica en el puesto del trabajo	e-learning, cuestionarios, evaluación de desempeño, análisis de cargos y entrevistas	Practica en el puesto del trabajo y observación	Practica en el puesto del trabajo y talleres	Conferencias, talleres y necesidades detectadas por parte del jefe inmediato
	Evaluación	formato preguntas evaluativas, supervisión de la aplicación de los temas y evidencia de asistencia a los programas	Seguimiento, verificación e índices de medición	cuestionarios, preguntas evaluativas e índices de medición	Cumplimiento en las metas del cargo	Evaluación de desempeño y asistencia a los programas de formación

FUENTE: Elaboración propia del autor, basado en información que arrojo el estudio del benchmarking.

## **8.2 PROPUESTA PLAN METODOLÓGICO DEL ENTRENAMIENTO AL CARGO**

Con base en la información recopilada del desarrollo del benchmarking con las Empresas mencionadas anteriormente y con el apoyo de la Universidad Autónoma de Occidente en el aporte de teorías académicas, se definió las siguientes etapas para el plan metodológico del entrenamiento al cargo satisfaciendo la necesidad de la creación del nuevo programa de desarrollo para la organización CSA.

### **8.2.1 Inducción de la organización**

Este tema consiste en identificar y conocer la cultura organizacional, la distribución física de la Empresa, los objetivos y el funcionamiento de los departamentos de apoyo, negocio y servicio. Además conocer la interacción existente con cargos de otras áreas para lograr una comprensión integral de la compañía, en esta parte del tema también se consignara la inducción de Formación Cooperativa, Salud Ocupacional y estructura y gobierno, donde se deben anexar los certificados de validación de las temáticas entrenadas.

**Responsable:** Analista Desarrollo Organizacional

### **8.2.2 Lineamientos legales de dirección**

En este punto del programa de entrenamiento al cargo, es necesario brindarle toda la información legal existente, para que el colaborador se familiarice, comprenda y cumpla con la normatividad que rige a Coomeva Servicios Administrativos y al cargo.

Entre ellos se encuentran:

- reglamento interno de trabajo
- Sistema Gestión de Calidad
- Acuerdos de Servicios de acuerdo a la estructura fija (Ver Anexo No. 9):

**Responsable:** Analista Desarrollo Organizacional y Jefe Inmediato

### **8.2.3 Aplicativos del Cargo**

Al colaborador se le entrenará en el manejo de los aplicativos propios del cargo para garantizar en buen desempeño y ejecución de los procesos, además se le suministrará la inducción de los aplicativos genéricos de la organización tales como: Atentos, Gestión Integrada, Outlook, Gastos de viaje y Seti.

**Responsable:** Analista de Procesos y Operaciones, y Auxiliar Tecnología Informática

#### **8.2.4 Responsabilidades Inherentes del cargo.**

Se entrenará al colaborador en el conocimiento y se le brindará la información integral de los Protocolos, procesos, procedimientos y responsabilidades inherentes de cada área y del cargo para el desempeño óptimo de sus funciones, para ello se utilizará el perfil del cargo.

**Responsable:** Jefe Inmediato

La nueva metodología garantizará la interacción del colaborador con los requerimientos organizacionales desde el primer día que se establezca el vínculo laboral, el nuevo modelo de entrenamiento tendrá un resultado eficaz hacia el adiestramiento a la cultura organizacional y el cumplimiento de las responsabilidades, amarradas directamente con el perfil del cargo, de esta forma desarrollando una estrategia Empresarial para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

#### **8.3 DISEÑO METODOLOGICO PLAN DE ENTRENAMIENTO AL CARGO**

Con todas las etapas anteriormente indicadas se elaboró un formato denominado formato plan de entrenamiento al cargo CSA nacional (Ver Anexo No. 10), el cual facilitará el seguimiento al programa de entrenamiento al cargo de la compañía Coomeva Servicios Administrativos.

Con el plan de entrenamiento se pretende garantizar la adaptación y apropiación del conocimiento integral de los nuevos y antiguos colaboradores sobre la cultura, los procesos y los procedimientos de la organización. Igualmente, el adiestramiento y las responsabilidades inherentes al cargo; todo ello con el fin de alcanzar un óptimo desempeño acorde a lo requerido y disponer de un semillero de candidatos entrenados para los cargos críticos y de mayor rotación al interior de la organización.

Este programa abarca a los nuevos y antiguos colaboradores de todas las áreas de Coomeva Servicios Administrativos. Inicia una vez concluye el proceso de contratación del personal. Aplica para nuevos ingresos, cambios internos de cargos en la organización o para el reforzamiento especial en temas internos de las áreas.

El programa de entrenamiento se creo un Procedimiento de entrenamiento (Ver Anexo No. 11), el cual contiene el impacto del programa y como se debe desarrollar para cumplir con los objetivos estipulados, también contiene las normas que rigen este programa de desarrollo, que pasa si un colaborador incumple con el entrenamiento programado y cuales son los responsables de llevar a cabo este plan de desarrollo.

### 8.3.1 Comparativo

Tal como se menciona en los antecedentes, en Coomeva Servicios Administrativos ya existía un programa de entrenamiento al cargo el cual la Gerencia de Gestión Humana lo desaprobó ya que consideraba que no cumplía con las expectativas de la organización, en el cuadro numero 6 presentado a continuación muestra las diferencias y las ventajas del nuevo programa de entrenamiento aprobado por la gerencia y el antiguo plan.

**Cuadro No 6: Comparativo, ventajas del nuevo plan de entrenamiento al cargo**

ANTIGUO PLAN	NUEVO PROPUESTA
Funciones Especificas	Responsabilidades
No contiene los temas a entrenar	Contiene los temas a entrenar
No contiene los formatos de área	Contiene los formatos de área
No contiene la técnica aplicada	Contiene la técnica aplicada
No contiene las inducciones corporativas	Contiene las inducciones corporativas
No contiene los lineamientos legales	Contiene los lineamientos legales.

FUENTE: Elaboración propia del autor, de acuerdo a un análisis desarrollado entre los dos planes de entrenamiento propuestos en la organización.

#### **8.4 DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENTRENAMIENTO E INDUCCIÓN AL CARGO EN LA COMPAÑÍA CSA.**

De acuerdo con el plan metodológico y el diseño metodológico determinado para el programa de entrenamiento al cargo, se elaboro un cronograma de trabajo, en el cual se concretaban las fechas para reunirse con los jefes de área los cuales están descriptos por área en el cuadro 2 , los cuales por determinación de la gerencia de Gestión humana son las personas idóneas para brindar la información correcta escrita en el formato denominado plan de entrenamiento al cargo, así dejando estructurado por cargo el respectivo plan de entrenamiento de cada área y/o departamento de la organización.

El plan de entrenamiento se estructuró por el número de cargos que tiene cada área, para satisfacer su operación interna, las áreas a las cuales se les programó la reunión y se estructuró el plan de entrenamiento al cargo satisfactoriamente se especifican en el siguiente cuadro:

**Cuadro No 7 Programa de entrenamiento realizado por el número de cargos totales**

<b>Area</b>	<b>Número de cargos totales</b>
Gerencia General	2
Logística	1
Administrativo y Financiero	6
Contabilidad	7
Jurídico	1
Gestión Humana	8
Activos Fijos	3
Auditoria	3
Centro de Contacto	11
Comercial	2
Compras	5
Gestión Documental	10
Impuestos	4
Infraestructura	4
Mantenimiento	7
Nomina	7
Operaciones y Procesos	4
Regional	2
Salud Ocupacional	4
Seguridad Física	7
Seguridad Industrial	1

<b>Area</b>	<b>Número de cargos totales</b>
Selección y Contratación	6
Servicios Generales	6
Tecnología Informática	3
Telefonía Celular	2
<b>Total</b>	<b>116</b>

FUENTE: Elaboración propia del autor, informe de avances para la gerencia del programa entrenamiento al cargo

El programa de entrenamiento al cargo se elaboro de acuerdo a satisfacer las necesidades del empleado en el cargo para garantizar su adaptabilidad a la organización y cumplimiento de metas específicas, en total se elaboraron 116 programas de entrenamientos para 25 áreas de negocio y apoyo, cumpliendo y garantizando una cobertura del 100% para total de la Empresa Coomeva Servicios Administrativos.

## **9. CONTRASTE DE LA INFORMACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL, CON LOS LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

El presente capítulo se muestra los principios del Grupo Empresarial Coomeva en materia de responsabilidad social Empresarial, cuales son los aspectos más relevantes de la responsabilidad social para la compañía y como la organización involucra este tema frente al activo más importante de la Empresa, que grado de impacto y cuál es la relación del programa de responsabilidad social y este como influye dentro de la calidad de vida laboral para los trabajadores de la compañía.

### **9.1 LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES EN RESPONSABILIDAD SOCIAL DE COOMEVA.**

El enfoque de Coomeva frente a la Responsabilidad Social Empresarial está orientado a promover el emprendimiento empresarial que se desarrolla a través de Coomeva Fundación. Igualmente primordial para la organización es la generación de proyectos y actividades que beneficien al medio ambiente, es así como enmarcados por el Pacto Verde Cooperativo, suscrito por diversas cooperativas del país, se incentivó el proyecto Induguadua, empresa que promueve el manejo sostenible de la guadua, protegiendo la biodiversidad. De otro lado se promueve también el deporte a través de la Federación Colombiana de Natación, a la que se aportan recursos y acompañamiento para el desarrollo de las actividades propias de esta disciplina deportiva.

En Coomeva la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) apunta a objetivos estratégicos como brindar alternativas de desarrollo integral a los asociados, empleados y comunidad, contribuir al fortalecimiento del sector cooperativo y promover el desarrollo autosostenible. Para garantizar el cumplimiento de estos objetivos, la Responsabilidad Social Empresarial de Coomeva ha evolucionado y se ha materializado como un sistema inmerso en el Sistema de gestión Integral. También se ha robustecido tomando como referente el modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Chile, AXIS, que permitió darle un enfoque de manera sistémica.

### 9.1.1 Evolución del Sistema de Responsabilidad Social Empresarial del Grupo Coomeva



Las acciones y políticas definidas por Coomeva sobre la RSE se enmarcan en las dimensiones económica, social y ambiental. Así se consolidó el Sistema de Responsabilidad Social Empresarial de Coomeva y sus Empresas, compuesto por cinco elementos: gobierno corporativo, medio ambiente, factor interno e inversión social, derechos humanos y mercadeo responsable. La interacción del Sistema de Responsabilidad Social Empresarial con las necesidades y expectativas de los grupos de interés tiene como resultado la puesta en marcha de iniciativas y programas, impactando su desarrollo y fortalecimiento a través de la creación de valor.

### 9.1.2 Acciones y Logros de RSE frente a nuestros Grupos de Interés de colaboradores.

En julio de 2009 se realizó la encuesta de clima organizacional a los colaboradores del Grupo Coomeva con un resultado de 81%, incrementándose en un punto porcentual frente a la anterior medición en 2007.

El resultado se incrementó en el sector Salud, en el Corporativo, en la Fundación, en Servicios Administrativos y en el Fondo de Empleados, y presentó disminución en los sectores Financiero y Recreación. Los resultados de satisfacción de los colaboradores expresan que el 89% se siente satisfecho laborando en la empresa, el 10% es indiferente y el 1% no está satisfecho.

Se continuó con el programa de Beneficios Extralegales que le permite al colaborador escoger un paquete de posibilidades que lo amparan a él y a su familia, y que puede



variar cada año dependiendo de sus necesidades. En 2009 el valor entregado en beneficios fue de \$17.466 millones. Igualmente importante fue el incremento de los créditos otorgados por valor de \$9.063 millones, beneficiando a 960 colaboradores.

A continuación se detallan las principales cifras de los colaboradores y su caracterización:

COLABORADORES - GESTIÓN HUMANA			
		2008	2009
Empleos Directos	No.	9,895	11,075
Empleos Indirectos	No.	20,000	20,000
Salarios y Sueldos	Mill \$	121,908	\$ 153,329
Monto de créditos otorgados a colaboradores	Mill	1,645	9,063
Colaboradores beneficiados con créditos (vivienda, vehículo, otros)	No.	1,172	960
Monto de beneficios adicionales entregados a los colaboradores	Mill		\$ 17,466
Caracterización			
Colaboradores de género Femenino	%	68%	68%
Colaboradores de género masculino	%	32%	32%
Colaboradores que poseen casa propia	%	34%	34%
Colaboradores que poseen vehículo propio	%	33%	33%
Edad promedio		33,4	33,7
Antigüedad Promedio (años)		2,8	3,0
Salario promedio	Pesos \$	1,361,210	1,496,448

## 9.2 INCIDENCIA DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO EN LOS LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Los lineamientos corporativos de responsabilidad social Empresarial de Coomeva Servicios Administrativos están en función a la mejora de la calidad de vida del grupo de interés y/o stakeholders de los colaboradores de la organización, los principios organizacionales de responsabilidad social reciben un impacto de los programas de desarrollo y variables que afectan la calidad de vida de los colaboradores, los cuales se ven relacionados en el siguiente cuadro.

**Cuadro No 8 Incidencia del desarrollo organizacional en los lineamientos de RSE**

<b>Programa de Desarrollo</b>	<b>Incidencia RSE</b>	<b>Impacto e identificación de falencias</b>
<b>Jornada laboral</b>	Dado a que la organización CSA es una Empresa que presta gran diversidad de servicios, y para cubrir la gran demanda de servicios que solicitan los clientes, se estipularon los tres grupos para abarcar toda la jornada laboral, sin trabajar horas extras, ni afectando la vida personal de los colaboradores para que puedan cumplir con sus responsabilidades personales, los tres grupos de horario de trabajo se encuentran decretados en el capítulo IV artículo 8 en el reglamento interno de trabajo, así cumpliendo con la normatividad legal Colombiana para poder incursionarse en políticas socialmente responsables.	Los colaboradores de la compañía están en acuerdo con la jornada laboral y los días de trabajos establecidos en el reglamento interno de trabajo en la empresa Coomeva Servicios Administrativos.
<b>Clima Laboral y Cultural</b>	<p>El estudio de clima laboral y cultural evidencia el grado de satisfacción que el colaborador de la organización manifiesta, el estudio de clima laboral.</p> <p>La tendencia anual muestra el comportamiento del promedio único ponderado de Clima así: año 2005 (77.9), año 2007 (76.5), y en 2009 (81.3). La tendencia de la grafica sugiere una percepción favorable del Clima Organizacional en la última medición.</p>	<p>Los resultados que arrojaron el estudio de clima laboral se evidencian en las graficas que hay dos factores que proyectan insatisfacción el factor de desarrollo de personal y Balance de vida en el trabajo, las variables que son directamente proporcional con el factor de desarrollo de personal son; el desempeño, aprendizaje y desarrollo y el desarrollo de habilidades, para el factor de balance de vida y trabajo, la variables que influyen son, la compensación, vida social y laboral y condiciones de trabajo.</p> <p>En el desarrollo del personal se presentan varias inconformidades, se percibe una falta del programa plan carrera que permita preparar a la gente para futuras posiciones en</p>

		<p>la Empresa por cual el ascenso sea por medio de de la meritocracia, y desechar la dedocracia, un aspecto por mejorar es brindar más oportunidades a medida que se capaciten a los colaboradores, esto complementado con el plan carrera ya descrito.</p> <p>Se discrepa una falta socialización del programa de capacitación y entrenamiento para lo cual el colaborador siente un vacío en los programas y cursos de capacitación, inducción al cargo, educación y en diferentes campañas que realiza la Empresa en estos temas de desarrollo profesional, podemos evidenciar que hay un falla en la comunicación entre las áreas interrumpiendo la socialización del servicio de educación y de los programas de desarrollo de personal.</p> <p>El factor balance de vida en el trabajo manifiesta inconsistencias en el concepto de compensación. Los niveles salariales no son lo acorde al perfil de las personas y no se cuenta con la definición de la escala salarial especificada, otro factor que afecta el balance de vía en la incomodidad en las instalaciones locativas de la Empresa, el pago mensual es un inconveniente para los colaboradores ya que al final de mes no cuentan con liquides suficiente para satisfacer sus necesidades básicas.</p>
<b>Crédito de vivienda</b>	El crédito de vivienda es un apoyo económico para la facilidades de adquisición de un capital con un porcentaje de intereses más bajo de los que ofrece el mercado financiero y otras cooperativas, siendo responsable socialmente y contribuyendo como factor	El total de colaboradores de la organización conoce este beneficio, tal como se mostro en la grafica los colaboradores que accedieron a solicitar este crédito es el porcentaje de la población que necesitan este beneficio.

	decisivo en la mejora de la calidad de vida del colaborador	
<b>Salud Ocupacional</b>	<p>Coomeva apoya la protección integral del colaborador como ser, evaluando las clases de riesgo para la compañía y garantizando que el colaborador las conozca, las cuales están implementadas en el reglamento de higiene y seguridad industrial (Anexo No 1)</p> <p>La responsabilidad social va más allá del marco legal colombiano, la Empresa cumple con todos los requisitos de ley que determine el ministerio del trabajo, vinculando a todos los empleados a las ARP, EPS y seguridad social correspondiente, la compañía cuanta con su propia área destinada a la salud y seguridad de los empleado, el cual en una de sus funciones tal como se mostro en el análisis situacional en los servicios sociales al personal se diagnostica las tasas de ausentismo, días de incapacidad y enfermedad profesional, para desarrollar las mejoras pertinentes y planes de acción adecuados.</p> <p>El área de salud ocupacional armo la brigada de salud el cual consta de 8 líderes, a los cuales se les capacita periódicamente en temas de evacuación, asesoramiento y seguimiento a temas de seguridad industrial.</p> <p>Como se concreto en el diagnostico de salud ocupacional la organización se</p>	<p>Se estudian las causas de accidentalidad y porcentaje de accidentalidad según la antigüedad, para las variables epidemiológicas que afectan la calidad de salud de los empelados se creó como plan de acción la matriz de ergonomía, diagnosticando y adecuando el espacio, el ambiente, el diseño y los factores postulares contrarrestando las variables epidemiológicas.</p>

	tiene especificado el Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región, tendiendo índices en contra de la discriminación y garantizando el derecho y siendo responsable brindando la oportunidad de empleo sin discriminación de acuerdo a los requisitos del cargo.	
<b>Beneficios Extralegales</b>	<p>Responsabilidad social en el aspecto de salario y apoyo económico, se fundamenta en el modelo de beneficios extralegales del grupo Empresarial Coomeva.</p> <p>A ningún colaborador se le desmejora el cupo de beneficios extralegales, por el contrario cada año se mejoran con más productos a la carta y en ningún caso el cupo será inferior al 45% del salario recibido, este apoyo económico no constituye salario y con este esquema, la gran mayoría de los colaboradores mejorará su calidad de vida, se es responsable ofreciendo facilitadores de vida para los colaboradores garantizando una distribución equitativa en un ambiente de confianza entre la Empresa y el colaborador.</p>	El 42% de los colaboradores desconoce parcialmente o totalmente el programa de beneficios extralegales para lo cual el cliente interno de la organización manifiesta que la organización no brinda apoyo económico en materia de educación profesional.
<b>Evaluación de desempeño – Plan de capacitación</b>	Las políticas y procedimientos de gestión están relacionados con la evolución de desempeño que consiste en detectar falencias técnicas y habilidades de los colaboradores, para capacitar anualmente para erradicar o reducir la brecha de los requerimientos del cargo con las habilidades del colaborador,	El plan maestro de capacitación presenta la falla en la socialización del cronograma elaborado para satisfacer las necesidades y falencias detectadas en la evaluación de desempeño, por otro lado falta por parte del área encargada, la respectiva

	<p>desarrollando al personal en función de las necesidades del cargo, el desempeño individual y la igualdad de oportunidades.</p>	<p>retroalimentación y/o feedback de los resultados que cada colaborador obtuvo en la evaluación de desempeño 180 grados y la correcta divulgación de los planes de acción determinados en el plan maestro de capacitación, una parte de los colaboradores manifiestan que no se les programa capacitación en las exigencias requeridas por el cargo debida al misma falta de información, otra parte de la población resaltan que a medida que los capaciten se les mas oportunidades de ascenso y concursos internos en la compañía.</p> <p>En el desarrollo del personal se presentan varias inconformidades, se percibe una falta del programa plan carrera que permita preparar a la gente para futuras posiciones en la Empresa por cual el ascenso sea por medio de de la meritocracia, y desechar la dedocracia, un aspecto por mejorar es brindar más oportunidades a medida que se capaciten a los colaboradores, esto complementado con el plan carrera ya descrito.</p>
<b>Plan de Entrenamiento al cargo</b>	<p>Garantizar el adiestramiento y conocimiento integral de los nuevos y antiguos colaboradores en la cultura de la organización, procesos, procedimientos, herramientas, y responsabilidades inherentes al cargo con el fin de que puedan alcanzar un óptimo desempeño en el cargo de acuerdo a lo solicitado.</p> <p>Disponer de un semillero de candidatos entrenados para los cargos críticos y de mayor rotación al interior de la organización.</p> <p>Este procedimiento aplica para</p>	<p>El programa de entrenamiento se encuentra en su etapa de introducción en la compañía, por lo cual presente varios cuellos de botellas para el desarrollo del proceso, las falencias que se pueden identifican en el programa de entrenamiento al cargo es la falta de socialización para que los jefes de área estén enterados del programa, por este motivo se desprende otros problemas la falta de disponibilidad de los jefes de área para realizar el entrenamiento, también hay un constante reprogramación e incumplimiento de fechas retrasando la consecución para cumplir con el objetivo de este programa.</p>

	los nuevos y antiguos colaboradores de Coomeva Servicios Administrativos de cualquier área, dirección nacional, regionales y zonas, inicia luego del proceso de contratación del personal, aplica para nuevos ingresos, cambios de cargos internos en la organización o reforzamiento especial en temas internos de las áreas, contribuyendo con el desarrollo personal y minimizando la carga laboral del empleado, tendiendo cada vez mas especialización en los cargos.	
--	--	--

FUENTE: Elaboración propia del autor de acuerdo a lo investigado en la práctica empresarial

Con todo lo mencionado, analizado y explicado anteriormente, la Empresa CSA es responsable socialmente con el cliente interno de la compañía, aportando programas e incentivando variables para mejorar la calidad de vida de los trabajadores tanto profesional como personal, la Empresa constituye sistemas sociales cooperativos en el sentido de que se componen de personas puestas en relación con el propósito de trabajar cooperativamente para alcanzar así un objetivo común.

## **10. PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA LABORAL FUNDAMENTADO EN EL PACTO GLOBAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

Una vez contrastados Los lineamientos corporativos y de Coomeva Servicios Administrativos en materia de Responsabilidad Social Empresarial, con los programas y variables que influyen en la calidad de vida laboral, en este ultimo capítulo se van a prestar propuestas de acción para reducir y/o eliminar las brechas de inequidad que contrarrestan la responsabilidad social de Coomeva frente a los colaboradores, los planes de acción también buscan completar las los lineamientos de la organización en la RSE, para lo cual se recurrió al pacto global la cual fue escrita y desarrollada por Empresas estipularon los principios y normas que administran y presiden el marco contextual de la responsabilidad social Empresarial en Colombia.

### **10.1 PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL PACTO GLOBAL.**

De acuerdo con la actividad empresarial que desarrolla Coomeva Servicios Administrativos se adaptaron 3 principios del pacto global los cual es son de derechos humanos, trabajo y anticorrupción, para complementar y acrecentar los lineamientos organizacionales de RSE. En el siguiente cuadro se muestran los principios que se adecuan idóneamente a la operación empresarial de la compañía CSA.

**Cuadro No 9 Principios de Responsabilidad social Empresarial**

ÁREA	PRINCIPIOS RSE	ASPECTOS	INDICADORES	DERECHOS
DERECHOS HUMANOS	las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente	Salud y seguridad ocupacional	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.,	Derecho a la seguridad social
			Tasas de ausentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con al trabajo por región, incluyendo voluntarios.	Derecho a la seguridad social
			Programas de educación, formación, asesoramiento. Prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias, Voluntarios o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves, Asuntos de salud y seguridad.	Derecho a la seguridad social



AREA	PRINCIPIOS RSE	ASPECTOS	INDICADORES	DERECHOS
DERECHOS HUMANOS	las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente	Salud y seguridad ocupacional	Evaluación de riesgos de seguridad por parte del personal público y privado de seguridad en la zona de operación.	Derecho a la seguridad social
		Salario y apoyo económico	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares mercado donde se desarrollen operaciones significativas	Remuneración equitativa, satisfactoria y justa.
		Horas, sueldos y ausencia	Se monitorean los sistemas de bono y pago por producto fabricado para asegurar que el total del pago cumpla con el sueldo mínimo sin trabajar horas extras	Derecho al trabajo justo y equitativo
		Horas, sueldos y ausencia	Sistema de monitoreo de horas trabajadas por empleados y evaluación del número de empleados para cumplir con el horario son trabajar horas extras	Derecho al trabajo justo y equitativo
	Las Empresas deben apoyar el trato justo y equitativo	No discriminación	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	Derechos sin distinción de raza, idioma, posición social, religión, etc. /hombres y mujeres con igualdad de derechos
	Las Empresas deben asegurarse de no ser cómplices de abusos a los derechos humanos	Trabajo forzoso	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	Derecho a la libre elección de su trabajo/ nadie será sometido a esclavitud
		Prácticas de seguridad	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o los procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades	Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes/ nadie puede ser molestado arbitrariamente en su vida privada
			Evaluación de riesgos de seguridad por parte del personal público y privado de seguridad en la zona de operación. Medición y seguimiento a las fuerzas de seguridad industrial	Derecho a la seguridad social

AREA	PRINCIPIOS RSE	ASPECTOS	INDICADORES	DERECHOS
TRABAJO	Las Empresas deben sostener la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a celebrar contratos colectivos de trabajo	Relaciones laborales	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo Período(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos	Derecho a formar sindicatos para la defensa de los intereses
	Las Empresas deben apoyar la abolición de las practicas de discriminación en el empleo y ocupación	Políticas y procedimientos de gestión	Los programas de capacitación y desarrollo de personal se adelantan en función de las necesidades del cargo, el desempeño individual y la igualdad de oportunidades.	Desarrollo de personal
	Las Empresas deben sostener la eliminación de discriminación respecto del empleado y la ocupación.	Presencia en el mercado	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	Remuneración equitativa y satisfactoria
		Empleo	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región	Derechos y libertades sin distinción de raza, idioma, posición social, religión, etc. /hombres y mujeres con igualdad de derechos
ANTICORRUPCIÓN	las Empresas deben combatir la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el pago de sobornos	Corrupción	Porcentaje y número total de unidades de negocio y/o programas analizados con respecto a riesgos relacionados con la corrupción: Porcentaje de empleados formados en las políticas y los procedimientos anticorrupción de la organización Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	Derecho a que se establezca un orden social e internacional en el que los derechos y libertades se hagan plenamente efectivos

FUENTE: Curso de Gestión Pacto global responsabilidad social Empresarial

La Empresa CSA cuenta con el área de seguridad el cual se encarga de la Administración de la seguridad física y electrónica, para todas y cada una de las oficinas a nivel nacional del Grupo Empresarial Coomeva, previniendo riesgos y garantizando la atención y asesoría antes, durante y después de la ocurrencia de alguna calamidad. Manejando de manera adecuada y profesionalmente acreditada cada uno de los elementos que de ella se deriven Seguridad de las personas, seguridad física, seguridad electrónica, vigilancia privada y cultura de seguridad, presentando una oportuna y eficiente asesoría las 24 horas del día, los 365 días del año.

## **10.2 PROPUESTAS ESTRATEGICAS DE MEJORAMIENTO PARA COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS PARA COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS FRENTE AL PACTO GLOBAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

La organización Coomeva Servicios Administrativos tiene una política organizacional comprometida con el desarrollo de la vida laboral y personal de los colaboradores pretende mejorar cada día los procesos, programas y variables que influyen en la satisfacción del colaborador en el puesto de trabajo, para lo cual se presentan las siguientes propuestas de acción.

En el capítulo 9 se identificaron las falencias en variables que afectan los procesos de desarrollo para la calidad de vida laboral de los empleados de la organización, para ello se plantean soluciones de proyección para cumplir con los objetivos estratégicos de la división de Gestión Humana como área de apoyo para toda la Empresa Coomeva Servicios Administrativos.

### **10.2.1 Propuesta estratégicas generales**

- Establecer campañas intensivas de sensibilización y comunicación, para matriz de capacitación (cuadro No 3), programa de entrenamiento al cargo y beneficios extralegales, con fechas y colaboradores detectados, Coordinada por el área de gestión humana, realizada por el área de comunicación y ejecutada por cada jefe de área.
- Actualizar y desarrollar plan maestro de capacitación y hacer seguimiento al cumplimiento del mismo.
- Fomentar el aprendizaje y desarrollo, realizar olimpiadas del saber con temas puntuales en las reuniones quincenales de las áreas, definiendo en el plan de temas.
- Mejorar la vida social, laboral y comunicación directa solicitar a Gestión Humana una actividad de integración para trabajar comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y planeación de trabajo.
- Solicitar al Sena cursos para capacitaciones actuales de acuerdo a la especialidad de cada cargo, tales como Capacitación en el manejo del dinero.
- Comparar y realizar un benchmarking de los salarios de las compañías que integran el grupo Empresarial Coomeva.

- Concientizar y realizar capacitaciones al personal del cumplimiento de las políticas establecidas de la división de Gestión Humana
- Para el factor de la vida laboral, social y condiciones de trabajo solicitar a Gestión Humana realizar capacitación donde divulguen los planes de bienestar social, salud ocupacional, capacitación y entrenamiento.
- Asegurar estándares de seguridad y salud ocupacional en las remodelaciones y mobiliario como política de prevención.
- Generar políticas nacionales que comprometan a directivos y empleados y hacer trazabilidad a través de acciones de mejoramiento demostradas

## **10.2.2 Propuesta estratégica específicas**

### **10.2.2.1 Carga laboral**

Verificar la carga laboral el cual es una aplicación de diferentes herramientas que permitirá identificar el nivel productividad del área administrativa de la organización, el nivel de utilización del área técnica y una adecuada rotación de asesores en la prestación de servicio al cliente, los resultados de la aplicación de estas herramientas ofrecerán a la organización los parámetros para la redefinición de cargos, reasignación o disminución de tareas, e identificación de los centros de servicio al cliente y días críticos de atención que permitirán a esta una utilización óptima de los recursos y determinar el reajuste de salarios, esto se puede desarrollar a través de: -Guadro integral de mando: el CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional y comunicar los progresos a todo el personal

La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea, reconoce que la finalidad de la actividad empresarial para conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.<sup>36"</sup>

---

<sup>36</sup> INFANTE, Arturo. Desarrollo organizacional una nueva manera de guiar el trabajo de los hombres. Monografía no. 44. Universidad de los andes.1996.

La carga de trabajo como factor de riesgo se puede estudiar en dos aspectos: la demanda de esfuerzo físico y las demandas mentales o psicológicas del trabajo. Como factores de riesgo, ambos aspectos pueden agravar o ayudar en la recuperación de enfermedades profesionales y enfermedades comunes no laborales. Cuando producen fatiga y malestares inespecíficos, aumentan el riesgo de accidentes; cuando se controlan adecuadamente, aumentan la productividad y la satisfacción con el trabajo.

#### **10.2.2.2 Valoración de cargos**

Realizar la valorización de cargos para Coomeva Servicios Administrativos: así estimar con precisión el contenido de una tarea y descubrir el valor relativo de sus características, hay que prescindir de una valoración del individuo, esto es valoración de cargos.

La valoración de cargos responde inicialmente a la necesidad de disponer de un método para determinar tarifas diferenciales de salarios equitativos, no hay que perder de vista las otras ventajas que proporciona. Siempre que se aplica correctamente contribuye a reducir el número de reclamos; simplifica las negociaciones de los salarios; facilita la selección de los empleados; sirve de pauta para realizar los traslados y promociones; fija los deberes, responsabilidades y calificaciones exigidas por la tarea; es útil para la valoración de los méritos individuales de los empleados y también sirve para la elaboración de organigramas.

Para realizar la valoración por cargos se puede recurrir al ~~Método~~ de jerarquización de los puestos, es una comparación con otros, teniendo en cuenta los factores generales del puesto (riesgo, condiciones de trabajo, etc.)

Hay que obtener información sobre el puesto, a través del análisis del mismo, se toman algunos puestos de diferentes áreas y se los jerarquiza (administración, fábrica, taller, etc.) y basándose en esto, se jerarquiza el resto. Después se elige un factor, que va a servir para comparar los puestos entre sí. Por ejemplo: dificultad del puesto. Y por último se hace la jerarquización de los puestos: se le da a un grupo de 4 o 5 evaluadores un conjunto de tarjetas donde están todos los puestos descriptos. Cada uno de ellos les da una orden de jerarquía según el factor anteriormente elegido. Luego se hace un promedio de acuerdo a las jerarquías de cada evaluador, obteniendo así la jerarquía final.

Si hay diferencias muy marcadas entre las jerarquizaciones de los evaluadores, seguramente no entendieron el factor que se tomó o el factor no es el correcto para jerarquizar esos puestos.

Otro método utilizado es de la clasificación por grados o por clases, el sistema de grado se en carga de agrupan todos los puestos que tienen la misma dificultad y el resto de los factores distintos. En un grupo se ponen los puestos de mayor dificultad y en otro grupo, los puestos menos difíciles que los del primer grupo. Y el sistema de clases se basa en agrupar todos los puestos similares, con grado de dificultad distintos<sup>37</sup>.

### **10.2.2.3 Estructura y escala Salarial**

Después de desarrollar lo mencionado anteriormente se establecería la estructura y escala salarial que no es más que fijar adecuada y justamente la remuneración dentro de la empresa, esta estrategia se puede desarrollar de la siguiente manera:

Una escala salarial realmente efectiva y analizar las coherencias e incoherencias internas y después de finalizar la descripción de cargos, se procede a una clasificación de puestos, con el fin de obtener un equilibrio en la distribución de la masa salarial.

Para la estructuración de una escala salarial se siguen los siguientes tres pasos: primero es el análisis de los salarios vigentes, seguido de otro análisis de los salarios según la clasificación de los cargos y por último y tercer paso es la sugerencia de salarios a ser percibidos según el valor de cada cargo. La misma con la masa salarial de la empresa solicitante y/o con un estudio de mercado<sup>38</sup>.

### **10.2.2.4 Plan Carrera**

Desarrollar el programa de plan carrera para la organización y cargos críticos (Tener en cuenta tanto las personas que estudian, como las que no tienen todavía la oportunidad de estudiar para las vacantes y tener también en cuenta la experiencia laboral y hasta la antigüedad), esta estrategia se puede desarrollar de la siguiente manera:

Los efectos que la formación debe generar en el interesado: qué habilidades de gestión o de operatividad va a adquirir. La empresa especifica lo que espera del proyecto formativo individual; por ejemplo: desempeño mejorado de la atención a los clientes, mejoría en las actividades de la calidad, hacerse cargo de la coordinación de un equipo autónomo. Si el plan de carrera se ha establecido en el marco de una

---

<sup>37</sup> La valoración de cargos [en línea]: elmundo.es, [consultado 15 de Noviembre del 2010]. Disponible en Internet: <http://html.rincondelvago.com/valoracion-de-cargos.html>

<sup>38</sup> AYALA, Sabino. Escala Salarial [en línea]: wikilearning.com, [consultado 15 de Noviembre del 2010]. Disponible en Internet: [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos-escala\\_salarial/15947-70](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-escala_salarial/15947-70)

negociación, deben formularse las diversas contraprestaciones de remuneración, condiciones de trabajo y disponibilidad a la movilidad,

Los objetivos operativos de formación: qué objetivos debe alcanzar el interesado al finalizar el proyecto formativo. «Saber, saber hacer, querer hacer», conocimientos, aptitudes o habilidades y actitudes. Es importante formularlos de la manera más operativa posible.

- El tiempo: No se puede formular un proyecto formativo sin establecer fechas finales e intermedias que permitan una evaluación continua del proceso, capaz de introducir las correcciones oportunas.
- Compromisos del profesional sobre las actividades formativas, que pueden ser múltiples: participación en cursos, estudios, estancias formativas, entrevistas, redacción de documentos e informes, actividades a desempeñar en tiempos de trabajo y en tiempos de ocio, etc. Se deben especificar y precisar estos compromisos y el tiempo de su desarrollo.

Un adecuado plan de carrera se inserta en el concepto más amplio de la gestión de las competencias y la gestión del conocimiento en la Organización. Debe partir siempre del cuadro de competencias del profesional, que contiene<sup>39</sup>:

**Cuadro No 10 Competencias del colaborador para el plan carrera**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
El perfil biográfico	con los datos personales interesantes para la empresa: edad, previsión de fin de la vida laboral, vínculos familiares
La formación	en las diversas etapas: formación inicial, títulos o diplomas obtenidos, formación continuada
La trayectoria de carrera	Experiencia laboral general y en la propia empresa: puestos ocupados, responsabilidades asumidas, sucesión de las actividades en el tiempo.
El potencial del profesional	competencias adquiridas, aspectos a consolidar y aspectos a mejorar, habilidades y técnicas desarrolladas en su carrera en la empresa

---

<sup>39</sup> ARISTEGUI, J. Plan de carrera [en línea]: Tecnoempleo.com, [consultado 29 de Septiembre del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/PlanDeCarrera>

CONCEPTO	DESCRIPCION
La valoración del desempeño	a través de rendimientos, obtención de objetivos, entrevistas de valoración, El perfil de la personalidad definido a través de pruebas psicológicas, entrevistas de desarrollo y evaluación de potencial, ejercicios de autoevaluación, informes de los superiores directos
Los objetivos y aspiraciones profesionales	centros de interés, preferencias de formación, posibilidades de movilidad geográfica
La valoración del aprendizaje	modalidades de aprendizaje preferidas, experiencias positivas y negativas de formación, disponibilidad para la formación y disponibilidad de tiempo

FUENTE: ARISTEGUI, J. Plan de carrea

### 10.2.3 Indicadores de Seguimiento y Gestión

No existe una definición oficial por parte de algún organismo nacional o internacional, de los indicadores sólo algunas referencias que los describen como: ~~Herramientas~~ para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso, con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo, productos y alcanzando objetivos<sup>40</sup>.

~~Los~~ indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización<sup>41</sup>.

Para medir el impacto y la eficiencia de las estrategias propuestas para reducir las brechas encontradas en los procesos de desarrollo organizacional de la empresa CSA se definieron a continuación los siguientes indicadores de seguimiento y gestión.

<sup>40</sup> Organización de las Naciones Unidas (ONU). Integrated and coordinated implementation and follow-up of major United Nations conferences and summits. Nueva York, Estados Unidos de América, 10 y 11 de mayo de 1999, p. 18. Consultado en internet en la página [www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/e1999-11](http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/e1999-11).

<sup>41</sup> CRUZ LEZEMA, Osain. Indicadores de Gestión [en línea]: monografias.com, [consultado 29 de Septiembre del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion.shtml>



**Cuadro No 11 Indicadores de Seguimiento y Gestión**

<b>Proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula de Medición</b>	<b>Fuentes De Informaci ón</b>	<b>Frecue ncia Del Indicad or</b>	<b>Unidad De Medida</b>	<b>Responsable De Medición Y Seguimiento</b>	<b>Meta</b>
Estructurac ión de la comunicaci ón organizacio nal	Tiempos de entrega de campañas	No. De campañas ejecutas/ No. Total de campañas aprobadas	Informe Gestión	Mensual	Porcent aje	Analista de Comunicacion es	100%
Capacitació n	Cumplimient o en los recursos necesarios para el desarrollo de la capacitación.	No de capacitacion es realizadas / No de Capacitacion es programadas	Programa de capacitaci ón e informes de capacitaci ón.	Por evento	Porcent aje	Analista Nacional de Desarrollo Organizacional	100%
Desarrollo de Personal	Implementac ión de Acciones de desarrollo	Acciones de Desarrollo implementadas/Acciones de desarrollo identificadas.	Evaluació n de desempe ño,	Semestr al	Porcent aje	Analista Nacional de Desarrollo Organizacional	80%
Salud Ocupacion al	Cumplimient o del cronograma de actividades de SO	No. Actividades ejecutadas / Total de actividades programadas en el período	Programa y cronogra ma de Salud Ocupacio nal e Indicador es de operación de la unidad	Mensual	Porcent aje	Analista Nacional de Salud Ocupacional	100%

Proceso	Indicador	Fórmula de Medición	Fuentes De Informaci ón	Frecue ncia Del Indicad or	Unidad De Medida	Responsable De Medición Y Seguimiento	Meta
Carga laboral	Medición de la carga laboral en el puesto de trabajo	No de cargos medidos / total de cargos en la organización	Informe de Gestión	Semestral	Porcentaje	Analista de Compensación y Benéficos	100%
Valoración de cargos	Cumplimiento total en la valoración de cargos	Numero de cargos con la valoración de cargos	Estructura UCO y CSA	Mensual	Porcentaje	Analista de Compensación y Benéficos	100%
Estructura y escala Salarial	Definición de la escala y estructura salarial en CSA	Numero de cargos para promover el concursos internos y jerarquización de los niveles de perfiles	Informe de Gestión División GH traslados, concursos internos	trimestral	Número	Analista de Compensación y Benéficos	129
Plan Carrera	Definición del plan carrera en CSA	Acciones de Desarrollo implementadas/Acciones de desarrollo identificadas.	traslados, concursos internos	Semestral	Porcentaje	Analista de Compensación y Benéficos	80%

Fuente: Elaboración Propia del autor, Análisis de información recopilada con el Analista de Compensación y Beneficios

#### 10.2.4 Aspecto a Destacar

Con la presentación de las propuestas estratégicas se acortan, reducen y/o eliminan las brechas de inequidad identificadas en las variables y procesos que afectan la calidad de vida en el trabajo, cubriendo y satisfaciendo las necesidades expuestas por los empleados, de la misma manera estas estrategias se encuentran alienadas con los principios y aspectos del pacto global en responsabilidad social empresarial, contribuyendo y ampliando los logros que el programa de responsabilidad organizacional de Coomeva Presenta hasta la fecha para el cliente interno.

## 11. CONCLUSIONES

Coomeva Servicios Administrativos es una empresa comprometida con el crecimiento de los colaboradores que prestan sus servicios físicos e intelectuales a la empresa, para poder que esta sea sostenible en el tiempo, el estudio de calidad de vida laboral mostro la interrelación que tienen los programas y variables de desarrollo y bienestar organizacional dentro de la responsabilidad social empresarial de Coomeva como fundamento integral.

Todo el portafolio de productos de esta compañía brinda, es la prestación de servicios, en el cual el factor primordial es el capital humano, ya que este es la base y fundamento de los productos y/o bienes tangibles, por lo cual la Empresa debe estar comprometida con el crecimiento profesional de la organización, para así desarrollar nuevo conocimiento y desarrollo en la calidad y efectividad de los servicios brindados al cliente, para ello la empresa cuenta con los programas de desarrollo que dan satisfacción y crecimiento del Know how de los colaboradores.

La calidad de vida en el trabajo se puede concluir que es el nivel de satisfacción tanto positivo como negativo de los colaboradores en un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización, del estudio de calidad de vida laboral se identifico que la Empresa Coomeva Servicios Administrativos está comprometida con mantener un ambiente y clima laboral favorable se puede decir que CSA esta comprometida 100% al buscar la satisfacción total de los colaboradores, pero se evidenciaron fallas en procesos de apoyo de los programas de desarrollo, tal como la comunicación de los mismo, en este trabajo se identificaron las variables que influyen en la satisfacción del tiempo en el trabajo, es decir, la jornada laboral, la satisfacción en el puesto de trabajo, y los programas de desarrollo y seguridad que brinda la división de Gestión Humana para todos los departamentos de negocio y apoyo de la empresa que afectan la calidad de vida laboral son; el estudio de clima laboral y cultural, el crédito de vivienda, el área de salud ocupacional, el programa de beneficios extralegales, la evaluación de desempeño y plan maestro de capacitación, los procesos realizados en la organización son herramientas indispensables y están sujetas a las habilidades de las personas de la empresa.

Para el desarrollo y dando un valor agregado a la satisfacción del puesto de trabajo, se creó el programa plan de entrenamiento al cargo, el cual la empresa lo tenía en cuenta, este programa garantiza la adaptación y apropiación del conocimiento integral de los nuevos y antiguos colaboradores sobre la cultura, los procesos y los procedimientos de la organización.

Igualmente, el adiestramiento y las responsabilidades inherentes al cargo; todo ello con el fin de alcanzar un óptimo desempeño acorde a lo requerido, complementando y aumentando el portafolio de programas y beneficios, dando mayor adaptabilidad de los colaboradores con la organización, incentivando al trabajo eficiente y efectivo.

La organización es una compañía responsable socialmente con el cliente interno, ya que el programa de responsabilidad social empresarial es un conjunto de actividades y acciones encaminadas a la satisfacción de tres pilares, social, ambiental y económico, los programas de desarrollo organizacional que conllevan a la satisfacción en el puesto de trabajo, dan respuesta y soportan el pilar social, ya que a través de brindar crecimiento profesional y personal crece la población que está vinculada a la empresa, así el bienestar de la organización y programas de desarrollo son el fundamento para el sostenimiento y resultados positivos para ser una organización responsable socialmente con el activo más valioso e importante de la empresa.

Aparte de los lineamientos que la empresa maneja en materia de RSE, se propuso complementar con el pacto global, el cual es el marco de referencia para los principios que debe manejar una compañía socialmente responsable, se seleccionaron los principios idóneos para perfeccionar y complementar el programa de RSE que Coomeva está manejando actualmente, así tomando los planes de acción correspondiente para los programas de desarrollo que integran gran parte de la responsabilidad social de Coomeva.

En el estudio se evidenciaron varias falencias e inconsistencias en los procedimientos o ciertos aspectos de las variables y programas de desarrollo que están interrumpiendo las metas propuestas, la mayor falencia que se evidenció, es que pese al completo portafolio de programas y beneficios que la empresa brinda, los colaboradores desconocen en cierto grado estos mimos, para lo cual se propuso un plan de acción, en que consistía en una campaña intensiva de sensibilización y divulgación de cada uno de los planes de desarrollo, así mismo para cada inconsistencia detectada se presentó el plan de acción correspondiente.

Con todo lo mencionado se puede decir con plena cabalidad que se están cumpliendo con una de las perspectivas de los objetivos estratégicos el cual es el aprendizaje que tiene como objetivo potenciar el desarrollo integral de los colaboradores para lograr el mejoramiento organizacional.

Con el presente trabajo el autor aprendió que la satisfacción en el puesto de trabajo es el apoyo fundamental para que los colaboradores estén incentivados en alcanzar los objetivos y metas organizacionales, también se aprendió a diagnosticar esos factores que influyen directa e indirectamente en el clima laboral, todo esto bajo un modelo que hoy en día las empresas están viendo proyectadas su autosostenibilidad y estrategias de marketing, para cubrir y satisfacer las necesidades detectadas en el mercado y/o entorno interno de la empresa, con esto aprendí a ser responsable con el crecimiento

profesional y personal de los empleados, en calidad de patrono, en cambio recibiendo altas tasas e índices de productividad.

Coomeva Servicios Administrativos en una organización socialmente responsable con el cliente interno ya que brinda crecimiento social a través de planes y programas de desarrollo, que se mejoran cada día, satisfaciendo las necesidades presentadas en el puesto de trabajo.

## 12. RECOMENDACIONES

Coomeva Servicios Administrativos es una sociedad anónima que suministra a las Empresas del grupo Empresarial Coomeva, servicios administrativos, logísticos y medios de comunicación, en forma eficiente y efectiva, agilizando y economizando sus procesos productivos, generando rentabilidad y flexibilidad, para que ellas se dediquen exclusivamente a la razón de ser de sus negocios.

Coomeva Servicios Administrativos, creo el área de Comunicaciones bajo el mando de la gerencia Comercial, tal como se detecto en el presente trabajo la mayor brecha de inequidad que se presenta en los programas de desarrollo, es la falta de conocimiento sobre los programas realizados por la división de Gestión Humana, se debería realizar un plan de acción en conjunto, área Gestión Humana con el área de Comunicaciones, en el desarrollo de una campaña intensiva que tenga como objetivo la sensibilización del programa de responsabilidad social empresarial para el colaborador de la organización, el cual contiene los temas de; beneficios de la jornada laboral de CSA, resultados del clima laboral y de cultura con sus respectivos planes de acción, beneficios y acceso al crédito de vivienda, programas y cursos de salud ocupacional, beneficios extralegales, resultados de la evaluación de desempeño y cursos desarrollados en el plan maestro de capacitación, implementación del programa plan de entrenamiento al cargo, y campañas de anticorrupción, lo mencionado como recomendación se refiere a contrarrestar el problema de comunicación que se evidencian y afectan los procesos, utilizando el área de comunicación mediante campañas intensivas y hacerle saber al colaborador que su integridad y elementos materiales estas protegidos pro al organización al mando del área de seguridad física.

Otra recomendación a tener en cuenta es la puesta en marcha de las propuestas estratégicas estipuladas en el capítulo 10 del presente trabajo de grado, para esto se sugiere contratar a un experto en temas de Gestión Humana por intermedio de una temporal de trabajo así ahorrando otros costos que implican la contratación directa de la organización, se propone contratar a personal externo y no ocupar al personal de la organización con esta labor para no interrumpir las labores ni aumentar la carga laboral que los trabajadores ya tienen por sus actividades.

Todo esto con el fin de incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores, permitiendo que un mayor número de colaboradores, tenga acceso a los beneficios otorgados por la organización, permitiendo con este esquema la gran mayoría de los colaboradores mejorará la calidad de vida y la empresa cumplirá con los objetivos de responsabilidad social al interior de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

AMARO GUZMAN, Raymundo. Administración de Personal, Editorial Limusa, México. 1990 P. 202 – 215

ARISTEGUI, J. Plan de carrera [en línea]: Tecnoempleo.com, [consultado 29 de Septiembre del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.mitecnologico.com/Main/PlanDeCarrera>

AYALA, Sabino. Escala Salarial [en línea]: wikilearning.com, [consultado 15 de Noviembre del 2010]. Disponible en Internet: [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos-escala\\_salarial/15947-70](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-escala_salarial/15947-70)

BERCKHARD En: GUIZAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. México: Mcgraw-Hill. 1998. P.6

BENNIS En: GUIZAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. México: Mcgraw-Hill. 1998. P.6

BERNAL T. Cesar Augusto. Metodología de investigación. 2ed. México: PEARSON EDUCACION, 2006, P. 108-121.

Capacitación [en línea]: asodefensa.org, [consultado 28 de junio del 2010]. Disponible en Internet: [http://www.asodefensa.org/portal/?page\\_id=4](http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4)

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ed. México: Mcgraw-Hill. 2009. P.416

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ed. México: Mcgraw-Hill. 2009. P.425

CRUZ LEZEMA, Osain. Indicadores de Gestión [en línea]: monografias.com, [consultado 29 de Septiembre del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion.shtml>

DE CENZO, Davis y ROBBINS, Stephen, Human resource management [Administración del recurso humano]. Nueva York: John Wiley & sons. 1996. P.425

DUCKER, Peter F, la gerencia tareas, responsabilidades y prácticas. 6ed., 5ª reimp. Buenos Aires: El Ateneo, 1995. P.25.

DRUCKER, Peter F, La gerencia tareas, responsabilidades y prácticas. 6ed. 5ª Reimp. Buenos aires: El Ateneo, 1995. P.30

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN: Santiago de Cali: Grupo Empresarial Coomeva. Coomeva Servicios Administrativos, División de Gestión Humana, Bienestar Organizacional, Analista de Desarrollo organizacional.

FERNÁNDEZ G. Roberto. Administración de la responsabilidad social Corporativa. España: Thomson Editores Spain, 2005, P. 110

GIBSON [en línea]: monografías.com, [consultado 05 de marzo del 2008]. Disponible en Internet: <http://monografias.com>

GONZALES, Lázaro. Calidad de vida laboral [en línea]: [ctp.uniandes.edu.co](http://ctp.uniandes.edu.co) [consultado 15 de mayo del 2010]. Disponible en Internet: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3\\_grodriguez.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf)

GONZALEZ, Ximena, Red local del pacto global, Comercial [en línea]: [pactoglobal-colombia.org](http://pactoglobal-colombia.org), [consultado 28 de Marzo del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.pactoglobal-colombia.org/curso-RSE.html>

HACKMAN y OLDHAM. Development of the job diagnostic server [diagnostico del desarrollo del trabajo]. [S.l]. [S.N]. 1975. P.102

HARRIS En: GUIZAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. México: Mcgraw-Hill. 1998. P.6

INFANTE, Arturo. Desarrollo organizacional una nueva manera de guiar el trabajo de los hombres. Monografía no. 44. Universidad de los andes.1996.

La valoración de cargos [en línea]: [elmundo.es](http://elmundo.es), [consultado 15 de Noviembre del 2010]. Disponible en Internet: <http://html.rincondelvago.com/valoracion-de-cargos.html>

LEWIN, Kurt En: GUIZAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. México: Mcgraw-Hill. 1998. P.28

LOITEGUI [en línea]: monografías.com, [consultado 05 de marzo del 2008]. Disponible en Internet: <http://monografias.com>

Misión [en línea]: Santiago de Cali: Cooperativa medica del valle Coomeva, [consultado 30 de mayo del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.serviciosadministrativos.com.co/publicaciones.php?id=22435>



Modelo de investigación – acción En: GUIZAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill. 1998. P.32

NADLER, David y LAWER, Edward. Quality of work life, organizational dynamics [cualidades de la vida laboral, dinámica organizacional]. [S.I]. [S.N]. 1983. P.42

OLCESE, Aldo; RODIRGUEZ, Miguel Ángel y ALFARO, Juan, Manual de la Empresa responsable y sostenible. Madrid: McGraw-Hill. 2009. p118

Organización de las Naciones Unidas (ONU). Integrated and coordinated implementation and follow-up of major. United Nations conferences and summits. Nueva York, Estados Unidos de América, 10 y 11 de mayo de 1999, p. 18. Consultado en internet en la página [www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/e1999-11](http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/e1999-11). 29 de abril de 2002.

ORGANIZACIÓN [en línea]: Santiago de Cali: Cooperativa medica del valle Coomeva, Coomeva.com.co [consultado 30 de junio del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.comeva.com.co/9266>

PROCEDIMIENTO DE CREDITO: Santiago de Cali: Grupo Empresarial Coomeva. Coomeva Servicios Administrativos, División de Gestión Humana, Bienestar Organizacional, Analista de Bienestar organizacional.

REGIMEN LABORAL [en línea]: Santiago de Cali: Proexport Colombia, [inviertaencolombia.com.co](http://www.inviertaencolombia.com.co) [consultado 06 de noviembre del 2010]. Disponible en internet: <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/como-contratar/regimen-laboral.html>

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO: Santiago de Cali: Grupo Empresarial Coomeva. Coomeva Servicios Administrativos, División de Gestión Humana, Analista de Desarrollo Organizacional. Artículo 8 del capítulo IV del reglamento interno de trabajo estipula el horario de trabajo.

REZA TROSINO, Jesús Carlos. Cómo Diagnosticar las Necesidades De Capacitación en las Organizaciones. Editorial Panorama, México.1998. P.12

ROBBINS [en línea]: [monografias.com](http://monografias.com), [consultado 05 de marzo del 2008]. Disponible en Internet: <http://monografias.com>

RUBIO, Elena. Reglas a un buen clima laboral [en línea]: [elmundo.es](http://elmundo.es), [consultado 06 de junio del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.elmundo.es/sudinerro/noticias/noti12.html>


Visión [en línea]: Santiago de Cali: Coomeva Servicios Administrativos, [consultado 30 de mayo del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.serviciosadministrativos.com.co/publicaciones.php?id=22435>

WALTON, Richard. Quality of working life, what is it? [Cualidades de la vida laboral. ¿Qué es?]. 1ed. [S.l]. 1973. P. 11- 22

¿Quiénes somos? [En línea]: Santiago de Cali: Cooperativa medica del valle Coomeva, [consultado 30 de mayo del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.serviciosadministrativos.com.co/publicaciones.php?id=22435>

## ANEXOS

### ANEXO 1 Reglamento de higiene y seguridad industrial

 **Cooameva**  
Servicios  
Administrativos

**REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

REPUBLICA DE COLOMBIA  
MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL  
GRUPO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL  
RESOLUCIÓN NO **001464**

POR MEDIO DE LA CUAL SE APRUEBA UN REGLAMENTO  
DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La Suscrita Coordinadora del Grupo de Trabajo y Seguridad Social de la Dirección Territorial de Trabajo del Valle del Cauca en uso de sus atribuciones legales, en especial las que le confiere la Resolución No. 0551 de abril 28 del 2003 y,

**CONSIDERANDO:**

Para estudio y aprobación ha sido presentado a este Despacho el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S.A. con domicilio en el Municipio de Cali Departamento del Valle del Cauca.

Que hecho el estudio del citado Reglamento, se ha llegado a la conclusión de que reúne los requisitos exigidos por los artículos 349 y 350 del C.S.T., Decreto 614/84 y Resolución 1016 de 1989.

Que corresponde a este Despacho aprobar los Reglamentos de Higiene y Seguridad Industrial presentados por la Empresa que ejerzan sus actividades en esta jurisdicción.

Por lo antes expuesto, el Despacho

**RESUELVE:**

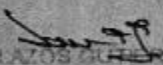
**ARTICULO PRIMERO.-** APROBAR el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S.A., con domicilio en el municipio de Cali Departamento del Valle del Cauca.

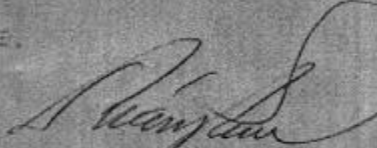
**ARTICULO SEGUNDO.-** Dentro de los quince (15) días siguientes a la notificación de la presente, deberá publicarse en el lugar de trabajo mediante fijación de dos (2) copias en caracteres legibles en dos sitios de trabajo distintos, si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación deberá hacerse en cada uno de ellos.

**ARTICULO TERCERO.-** Contra esta resolución proceden los recursos de REPOSICION ante este Despacho y el de APELACION ante la Dirección Territorial de Trabajo del Valle del Cauca, interpuestos y fundamentados dentro de los cinco (5) días siguientes a la notificación personal de la misma o desde la desfijación del Edicto.

**NOTIFIQUESE Y CUMPLASE.**

Dada en Santiago de Cali, a los **21 JUL 2005**

  
**LILIANA COLLAZOS GUTIERREZ**  
Coordinadora Grupo de Trabajo,  
Empleo y Seguridad Social

  
**RODRIGO RIVERA SANCHEZ**  
Auxiliar Administrativo



## REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL



División Optat, de Trabajo y Seguridad Social  
Valle del Cauca  
**APROBADO**  
Barranquilla

## REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

### RAZON SOCIAL : COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S.A.

NIT : 900-015-338-1  
ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES: Liberty Seguros de Vida S.A.  
CIUDAD : CALI  
DEPARTAMENTO : VALLE DEL CAUCA  
DIRECCION : CARRERA 100 No. 11-80 LOCAL 200  
TELEFONO : (2) 318 00 38 Cali  
SUCURSALES O OFICINAS: SI: X NO: - CUANTAS: 6 OFICINAS REGIONALES

#### DOMICILIO OFICINAS:

##### REGIONAL BOGOTA

- Carrera 11 A No. 98-85 - Bogotá

##### REGIONAL EJE CAFETERO

- Av. Circunvalar 8-120 Pereira

##### REGIONAL BARRANQUILLA

- Cra 53 No. 88B -135 Local 127, Centro Comercial Gran Centro - Barranquilla

##### REGIONAL MEDELLIN

- Edificio Centro Ayacucho en la carrera 40 No 49-24 Medellín

##### REGIONAL CALI

- Calle 13 No. 57-50 Piso 4 Oficina 52. - Cali

##### REGIONAL NORORIENTE

- Calle 54 # 31-151 Bucaramanga

CODIGO ACTIVIDAD ECONOMICA: 1741401  
(Con Base en Dcto 1607 de 2002)

CLASE DE RIESGO: I  
(Con Base en Dcto 1607 de 2002)

Y cuya actividad económica consiste en: Prestación de servicios administrativos empresariales en los campos financiero, contables, administrativos, de personal, salud ocupacional, telecomunicaciones, comercialización, seguridad, mercadeo, educación no formal, comercio exterior, planeación y desarrollo.

Prescribe el presente Reglamento, contenido en los siguientes términos:

**ARTICULO PRIMERO:** La empresa, se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, de conformidad con los artículos 34, 57, 58, 108, 205, 206, 217, 220, 221, 282, 283, 348, 349, 350 y 351 del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 9a de 1979, Resolución 2400 de 1978, Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989, Resolución 6398 de 1991, Decreto 1295 de 1994, Ley 776 de 2002 y demás normas que para tal fin se establezcan.

**ARTICULO SEGUNDO:** La empresa se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional, de conformidad con lo establecido en el Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986 y Resolución 1016 de 1989 y Decreto 1295 de 1994.

**ARTICULO TERCERO:** La empresa se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes, de conformidad con el programa de salud ocupacional, elaborado de acuerdo al Decreto 614 de 1984 y Resolución 1016 de 1989 el cual contempla, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo. Orientado a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en todos los oficios, prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos, colocar y mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicosociales.
- Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial, dirigido a establecer las mejores condiciones de saneamiento básico industrial y a crear los procedimientos que conlleven a eliminar o controlar los factores de riesgos que se originen en los lugares de trabajo o que puedan ser causa de enfermedad, discomfort o accidentes de trabajo.

**ARTICULO CUARTO:** Los riesgos existentes en la empresa, están constituidos, Regionalmente por:

FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA
Ergonómico	Postura sedente, manejo de video terminales, movimientos repetitivos por digitación de información.
Psicosocial	Atención de clientes y monotonía, premura en la atención, carga laboral.
Físicos	Iluminación artificial, Ruido por uso de herramientas eléctricas.
Químicos	Uso de detergentes y desinfectantes en labores de aseo.
Locativos	Presencia de escaleras.
Mecánicos	Manejo de herramientas manuales.

FACTOR DE RIESGO	FUENTE GENERADORA
Eléctricos	Uso equipos eléctricos (computador, iluminación eléctrica, etc), herramientas manuales eléctricas y plantas eléctricas.
Incendio	Presencia de material combustible (papel, madera, plástico, etc) y uso de energía eléctrica.

**PARAGRAFO:** A efecto que los riesgos contemplados en el presente Artículo, no se traduzca en accidente de trabajo o en enfermedad profesional, la empresa ejerce su control en la fuente, en el medio transmisor o en el trabajador, de conformidad con lo estipulado en el programa de salud ocupacional de la empresa, el cual se da a conocer a todos los trabajadores al servicio de ella.

**ARTICULO QUINTO:** La empresa y sus trabajadores darán estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como a las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva del trabajo, higiene y seguridad industrial, que sean concordantes con el presente Reglamento y con el Programa de Salud Ocupacional de la empresa.

**ARTICULO SEXTO:** La empresa ha implementado un proceso de inducción del trabajador a las actividades que debe desempeñar, capacitándolo respecto a las medidas de prevención y seguridad que exige el medio ambiente laboral y el trabajo específico que vaya a realizar.

**ARTICULO SEPTIMO:** Este Reglamento permanecerá exhibido en por lo menos en dos lugares visibles de los locales de trabajo, junto con la resolución aprobatoria, cuyos contenidos se dan a conocer a todos los trabajadores en el momento de su ingreso.

**ARTICULO OCTAVO:** El presente Reglamento entra en vigencia a partir de la aprobación impartida por el Ministerio de Protección Social y durante el tiempo que la empresa conserve sin cambios sustanciales, las condiciones existentes en el momento de su aprobación, tales como actividad económica, métodos de producción, instalaciones locativas o cuando se dicten disposiciones gubernamentales que modifiquen las normas del Reglamento o que limiten su vigencia.

Representante legal:

**HUMBERTO RAMIREZ BALANTA**  
Gerente General

*Recibido 001468*  
*Julio 21/05*  
División Dept. de Trabajo y Seguridad Social  
Valla del Cauca  
**APROBADO**  
[Firma]

## **Anexo 2 Entrenamiento por competencias Concesionario Autopacifico**

### **MODELO DE ENTRENAMIENTO CONCESIONARIO AUTOPACIFICO**

Teoría de las competencias

Modelo de competencias vs competencias del empleado

Brecha para entrenar

**2.1. Objetivos:** preparar al personal

Motivar al personal

**2.2. Métodos:**

Adiestramiento en el puesto de trabajo

Escuela vestibular—mismo tiempo, mismo trabajo, varias personas

Medio de ejemplos

Entrenamientos en salones—en aplicar conceptos, habilidades, estudio de casos

**2.3. Técnicas de entrenamiento:**

Para saber que se debe hacer para tener éxito en un puesto de trabajo, es analizar a la persona que es exitosa en expuesto de trabajo. (Mirar las competencias de la persona exitosa)

Uso-- información --procesos

Tiempo

Lugar

E-learning

Practica presencial

Talleres

Entrevistas

Evaluación del desempeño

Análisis de cargos

## **2.4. Responsables:**

Entrenador

Entrenado

Jefe inmediato- seguimiento y retroalimentación

## **2.5. Política de entrenamiento**

### **2.5.1 Formación:**

Habilidades y conocimientos

Reciclaje--nueva función

Interdisciplinaria—entrenar en varios puestos

Trabajo en equipo

Creatividad

Alfabetismo—conocimientos básicos

### **2.5.2 El entrenamiento como sistema para un fin común:**

1. Diagnostico de la necesidad
2. planificación del entrenamiento
3. ejecución del entrenamiento
4. evaluación y control de resultados



Diagnostico de la Situación	Decisión en cuanto a la Estrategia	Evaluación y Control
Necesidad a entrenar	Contenido, ejecución y entregables del entrenamiento	Validación, control y retroalimentación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de los requisitos básicos de la <u>fuerza</u> de trabajo</li> <li>• Resultados de la <u>evaluación del desempeño</u></li> <li>• Análisis de problemas en la producción</li> <li>• Análisis de problemas de personal</li> <li>• Análisis de <u>informes</u> y otros datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A quién entrenar</li> <li>• Cómo entrenar</li> <li>• En qué entrenar</li> <li>• Dónde entrenar</li> <li>• Cuándo entrenar</li> <li>• Cuánto entrenar</li> <li>• <input type="checkbox"/> Quién entrenará</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento</li> <li>• Verificación o <u>medición</u></li> </ul>

## 2.6. Detección de la necesidad:

Entra a mirar el supervisor

Modelo de competencias vs competencias del empleado

Brecha para entrenar

## 2.7. Niveles de análisis de necesidad a entrenar:

### 2.7.1 Nivel organizacional:

Entrenamiento de toda la empresa

La empresa como un todo, misión, visión, entrono, socioeconómico.

### **2.7.2 Nivel recursos humanos:**

Manuales internos de la organización (reglamento – normatividad)

Si las habilidades del empleado son capacitadas o si se necesita un nuevo colaborador

Fuerza de trabajo cualitativa y cuantitativa

Nivel en tareas y operaciones:

Servicios de apoyo

Análisis de cargos

Responsabilidades de las tareas

### **2.8. Clases de necesidades de entrenamiento:**

#### **2.8.1 Investigar la necesidad:**

Productividad - no se cumple con los objetivos trazados, objetivos no claros

Comunicación

Comportamiento – actitudes, retardos, ausentismo

#### **2.8.2 No investigar la necesidad:**

Empleados nuevos o ascendidos

Sustitución de maquinas o herramientas

Trabajadores a punto de jubilarse

Cambios de procedimientos, reglas

### **2.9. Recursos:**

Requisitos de infraestructura

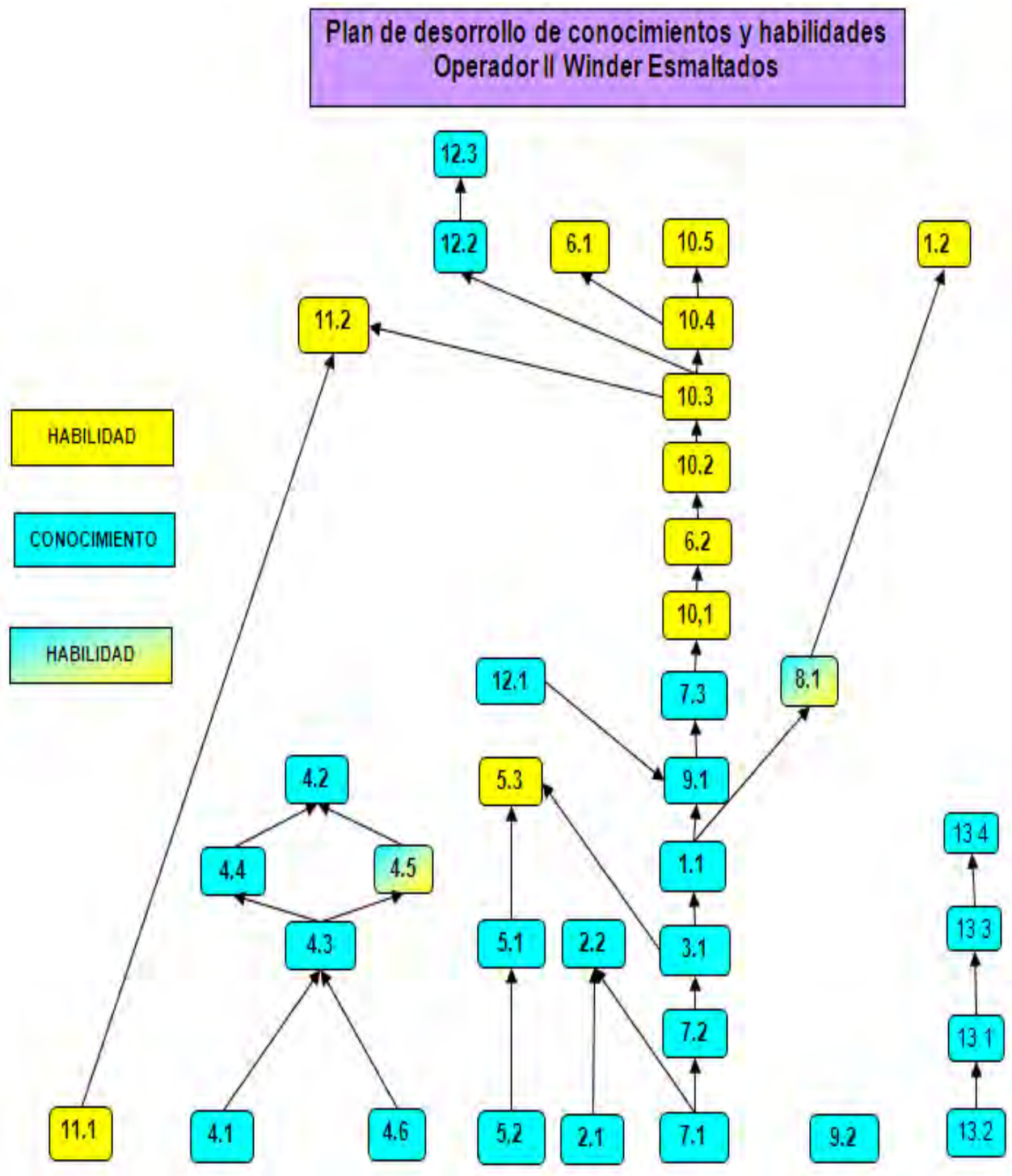
Requisitos de materiales

Requisitos de personal: administrador, coordinador, entrenador

### Anexo 3 Objetivos específicos numerados plan de entrenamiento Propal

Perfil de Habilidades		Negocio:	
		Habilidad:	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
Conocimientos Básicos	1.1	1.2	1.3
	1.4	1.5	1.6
Gestión Integral	2.1	2.2	2.3
Conocimientos del Área	3.1	3.2	3.3
	3.4	3.5	3.6
	3.7	3.8	3.9
	3.10	3.11	
POES	4.1	4.2	4.3

#### Anexo 4 Diagrama plan de entrenamiento Propal



## Anexo 5 Formato plan de entrenamiento




FUNDACION  
CLINICA VALLE DEL LILI  
GESTION HUMANA

AN - GHU- 137

### PLAN DE ENTRENAMIENTO RECEPCIONISTA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

**OBJETIVO DE ENTRENAMIENTO:** Al finalizar el entrenamiento, la Recepcionista deberá estar en capacidad de suministrar información clara y oportuna, y una ubicación exacta y rápida dentro de las instalaciones del área administrativa, con el fin de garantizar el apoyo permanente al Usuario.

 RESPONSABLE DEL ENTRENAMIENTO: Coordinador de Servicios Generales.

TEMA	META DE INSTRUCCION	CONTENIDO	ENTRENADOR	DEMOSTRACION	VALIDACION	TIEMPO
<b>ENTRENAMIENTO GENERAL.</b>						
<b>CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN Y UBICACIÓN DEL ÁREA FÍSICA</b>	Identificar la distribución física de la Institución y el funcionamiento de sus servicios y áreas administrativas, con el fin de obtener un conocimiento integral de la FCVL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áreas administrativas y servicios ofrecidos por la FCVL con sus respectivas características de funcionamiento (Horarios, clases de exámenes.).</li> <li>Áreas de apoyo</li> <li>Orientación en el área física</li> <li>Inducción Institucional.</li> </ul>	Informadora del Puesto de Información 1 y 2 piso  Jefe del área respectiva  Gestión Humana	<b>Visita asistida a todas las áreas</b>  Explicación de funcionalidad y características de cada área y servicio.  Asistencia a la Inducción Institucional	Preguntas evaluativas.  Supervisión de la aplicación de los temas enseñados  Evidencia de la asistencia a las citas programadas.	45 horas
<b>CONOCIMIENTO DE LAS DIFERENTES ÁREAS ADMINISTRATIVAS</b>	Conocer y comprender los objetivos y el funcionamiento de los departamentos, para identificar su Rol dentro del mismo y dentro de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inducción Interna de las áreas administrativas.</li> <li>Conocimiento de los principales y Frecuentes visitantes a cada una de las áreas.</li> <li>Inducción con cada uno de los jefes de las áreas.</li> <li>Inducción y entrenamiento en normas básicas de seguridad</li> </ul>	Coordinador y Auxiliar Administrativo y Jefes de Depto. Jefe de Seguridad	Asistencia a la Inducción Interna	Preguntas evaluativas  Supervisión de la aplicación de los temas enseñados  Evidencia de la asistencia a las citas programadas.	45 horas, mas ½ Hora con cada jefe de Depto.
<b>RECURSO HUMANO Y SUS FUNCIONES</b>	Conocer las principales funciones de los cargos con los que deba relacionarse para lograr una comprensión integral del área y de su cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación del personal</li> <li>Roles de los cargos</li> </ul>	Informadora del Puesto de Información 1 y 2 piso	Entrega de los respectivos documentos	Preguntas evaluativas  Supervisión de la aplicación de los temas enseñados	63 horas
<b>NORMAS Y REGLAMENTACIÓN.</b>						
<b>CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN.</b>	Comprender y cumplir el Reglamento Interno de Trabajo de la FCVL, las normas de Salud Ocupacional y el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial. Comprender y aplicar las Normas, Procedimientos, Guías y Anexos establecidos por el	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento Interno de Trabajo de la FCVL y Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial. (Entregado por Gestión Humana)</li> <li>Normas de Salud Ocupacional (Inducción Institucional).</li> <li>Procedimientos Institucionales</li> <li>Normas, Procedimientos, Guías y Anexos del departamento, y de la</li> </ul>	Coordinador y Auxiliar Administrativo	Entrega de la copia del Reglamento Interno de la Institución y del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial  Entrega y explicación de los documentos del departamento y de la	Elaboración de un resumen del Reglamento Interno de Trabajo.  Supervisión de la aplicación de los temas enseñados  Preguntas evaluativas	8 horas



	Institución que apliquen a su cargo			cargo.		
TEMA	META DE INSTRUCCION	CONTENIDO	ENTRENADOR	DEMOSTRACION	VALIDACION	TIEMPO
CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA DE CALIDAD FCVL ISO 9001-2000	Comprender y aplicar las políticas de Calidad de la FCVL y las directrices establecidas por la norma.	<ul style="list-style-type: none"><li>Divulgación de la Política de Calidad.</li><li>Divulgación de la Medición de Satisfacción al Usuario</li><li>Conocimiento del Programa de Calidad de la FCVL</li></ul>	Mejoramiento y Estandarización	Presentación y explicación de la política de la Calidad.	Preguntas evaluativas	3 horas
			Coordinador de Servicios Generales			18 horas
RESPONSABILIDADES PROPIAS DEL CARGO		CONTENIDO	ENTRENADOR	DEMOSTRACION	VALIDACION	TIEMPO
SUMINISTRO DE INFORMACIÓN	Asegurar el efectivo suministro de información de los servicios las áreas administrativas	<ul style="list-style-type: none"><li>Manejo de Usuarios (validación de sus necesidades y verificación de la información a suministrar)</li><li>Actualización de información (servicios, políticas y procedimientos)</li><li>Programación de eventos educativos</li><li>Elaboración y actualización del directorio telefónico</li><li>Archivo de información de personal</li><li>Envío de mensajes vía beeper</li><li>Transferencia de llamadas</li></ul>	Coordinador y Auxiliar de Servicios Generales  Telefonista	Explicación del manejo de Usuarios y del directorio telefónico  Inducción sobre la aplicación de los procesos de actualización de información, archivo de información, envío de mensajes y transferencia de llamadas.	Preguntas evaluativas  Supervisión de la aplicación de los temas enseñados  Elaboración de carpeta individual con la información enseñada	33 horas

□



SERVICIOS DE APOYO	Aplicar adecuadamente las actividades relacionadas con los servicios de apoyo, con el fin de asegurarse su efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización del teléfono sencillo, manos libres Dictar, Consola Módem o Central Remota, Altavoz, Sistema de beeper y PBX</li> <li>Registro de llamadas</li> <li>Registro de datos de activación del Código Azul</li> <li>Manejo del tablero maestro y la cartelera informativa</li> <li>Constancia de novedades y estado de equipos</li> <li>Manejo de radios de seguridad y beeper.</li> </ul>	Coordinador de Servicios Generales Telefonista	<p>Explicación práctica de la utilización de los sistemas de beeper y PBX, y de los equipos relacionados</p> <p>Explicación de los registros manejados</p> <p>Explicación del manejo del tablero maestro y la cartelera informativa</p>	<p>Preguntas evaluativas</p> <p>Supervisión de la aplicación de los temas enseñados</p>	33 horas
TEMA	META DE INSTRUCCION	CONTENIDO	ENTRENADOR	DEMOSTRACION	VALIDACION	TIEMPO
CONOCIMIENTO TEÓRICO	Comprender y aplicar de manera adecuada la teoría relacionada con los procesos a cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de ahorro y manejo adecuado y racional de insumos</li> <li>Conocimiento teórico de los procesos del cargo: <ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de las comunicaciones.</li> <li>Activación códigos de emergencia.</li> <li>Realización y cobros de llamadas larga distancia.</li> <li>Diligenciamiento de libro de acta de entrega de turno.</li> <li>Información de entrada y salida de procedimientos de comunicación.</li> <li>Plan de emergencia.</li> </ul> </li> </ul>	Coordinador y Auxiliar de Servicios Generales Telefonista	<p>Inducción sobre la aplicación de los procesos.</p> <p>Explicación de las estrategias de ahorro y el manejo adecuado y racional de insumos.</p>	<p>Preguntas evaluativas</p> <p>Supervisión de la aplicación de los temas enseñados</p> <p>Elaboración de carpeta individual con la información enseñada</p> <p>Actualización de conocimientos cada seis meses</p>	33 horas
PRACTICA SUPERVISADA	Aplicar los diferentes conocimientos adquiridos durante el entrenamiento, con el fin de validar la comprensión de los temas enseñados y lograr el óptimo desempeño de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práctica supervisada</li> </ul>	Auxiliar de Servicios Generales			282 horas



## Anexo 6 Perfil del cargo Aldor

	<b>GESTION HUMANA</b> <b>COMESTIBLES ALDOR S.A.</b>		<b>F-03-07</b>	
			<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>
	<b>FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS</b>		<b>FECHA DE EMISION</b>	<b>*****</b>

A. IDENTIFICACION DEL CARGO			
<b>1. NOMBRE DEL CARGO:</b>	Operario de Empacadora	<b>2. NIVEL:</b>	Operativo
<b>3. # PERSONAS:</b>	6	<b>4. REPORTA A:</b>	Líder de Producción
<b>5. DEPTO:</b>	Planta	<b>6. ÁREA:</b>	Chicles
<b>7. SUPERVISA A:</b>			

B. MISION DEL CARGO:	
<p>Verificar el estado del material de empaque revisando las fechas de elaboración del producto, las mediciones del blíster (empaque plástico/metal) y la codificación del mismo, con el fin de contribuir al cumplimiento de los estándares de calidad que intervienen en el proceso de empaque del producto.</p>	

FINALIDAD	MEDIDA DE DESEMPEÑO
Realizar el proceso de empaque y envoltura del plegadizo garantizando el sellado y peso del mismo al salir del horno termo encogible.	Índice de productividad en la jornada de trabajo(Empaques terminados sobre tiempo de actividad asignada)
	Índice tiempos muertos generados en el turno de trabajo.
Asegurar que la fecha de elaboración del Blíster y las diferentes presentaciones de empaque (flow pack, multi pack) coincidan con la fecha de elaboración y vencimiento del plegadizo (caja con Blíster, flow pack o multi pack).	Índice de cumplimiento de los parámetros de calidad.
	Índice de cumplimiento a estándares de seguridad industrial y salud ocupacional establecidos por la organización.

D. DEFINICIÓN DE FUNCIONES (Autonomía - Iniciativa)	
FUNCION	PERIODICIDAD
1. Asegurar la limpieza y desinfección del área de trabajo, además de organizar la línea de producción ubicando las mesas en su respectivo sitio.	Diario
2. Surtir las mesas con el producto elaborado durante el turno (Blíster, flow pack, multi pack) y clasificarlo por fecha de vencimiento.	Diario
3. Verificar que el producto elaborado cumpla con los estándares de calidad requeridos para el proceso ( medidas, codificación, ubicación de fecha).	Diario
4. Asegurar la realización de tareas de empaque como enfundar (colocar funda al blíster), plegar ( colocar blíster, flow pack, multi pack en la plegadiza), embolsar y sellar el producto (embolsar la plegadizas) para que pase por un horno termo encogible.	Diario
5. Registrar e Informar al líder de producción las novedades e inconvenientes presentados durante el turno de trabajo.	Diario
6. Asegurar el cumplimiento de las pausas activas, para prevenir el desgaste físico que genera el trabajo realizado.	Diario
7. Verificar que la fecha de elaboración del producto coincida con la fecha del plegadizo (caja con Blíster, flow pack o multi pack).	Diario
8. Asegurar el cumplimiento de la buenas prácticas de manufactura, los estándares de seguridad industrial y salud ocupacional establecidos en la organización.	Diario



9. Realizar la limpieza y desinfección profunda del área y de las máquinas y herramientas bajo su responsabilidad.					Semanal		
E. DIMENSION DEL CARGO:							
RESPONSABILIDAD POR BIENES Y PERSONAS							
PERSONAS:							
HERRAMIENTAS: Responsable del uso adecuado de las máquinas del área, 1 mascarilla, guantes, 1 tabla de resultados.							
EQUIPOS:							
INFORMACION:							
BIENES, DINERO Y/O VALORES:							
F. RELACIONES							
INTERNAS				EXTERNAS			
CARGO	ÁREA		FRECUENCIA	MODALIDAD		FRECUENCIA	
Líder de Producción			Diaria				
Auxiliar de Producción			Diaria				
Operario Grageador			Diaria				
Operario de Empaque			Diaria				
Electricistas			Diaria				
PARTICIPACIÓN EN COMITES Y/O PROYECTOS				GRUPOS EXTERNOS			
COMITÉ/PROYECTO	OBJETIVO	ROL	FRECUENCIA	GRUPO	OBJETIVO	ROL	FRECUENCIA
G. REQUERIMIENTOS:							
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA			CONOCIMIENTOS/FORMACIÓN		
Bachiller		Mínimo 6 meses de experiencia en áreas de producción desempeñando actividades relacionadas al cargo, preferiblemente en empresas de alimentos, rotando internamente por todos los cargos operativos del área.			Inducción General y Específica		
					Parámetros de Seguridad Industrial		
					Manejo de Buenas Prácticas de Manufactura		
COMPETENCIAS							NIVEL
ORGANIZACIONALES		COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS					REQUERIDO
Trabajo Cooperado: Habilidad para observar con actitud relevante un objetivo común, siendo capaz de entenderse con otros en una cotidianidad que requiere trabajo colectivo y plantea relaciones de		1. Trabaja como parte de un grupo y no actúa en forma individualizada.					
		2. Integra los objetivos individuales (particulares) a los colectivos como una forma de motivar su trabajo al logro de los objetivos grupales.					
		3. Resuelve constructivamente los conflictos para lograr las metas del grupo.					
		4. Fomenta la colaboración y la integración en su grupo de trabajo.					
		5. Muestra interés por compartir información con áreas que impactan sus resultados y los de su área (interdisciplinariedad).					

cotidianidad que requiere trabajo colectivo y plantea relaciones de interdependencia.	5. Muestra interés por compartir información con áreas que impactan sus resultados y los de su área (interdisciplinariedad).	
	6. Muestra sentido de colaboración para ayudar a sus compañeros de trabajo con el fin de garantizar la continuidad y la calidad en el servicio.	
<b>Pensamiento Innovador y Creatividad:</b> Muestra pensamiento avanzado, con una actitud abierta a nuevas situaciones aun cuando implique riesgo. Posee imaginación para identificar oportunidades, cuestionando lo existente en busca del desarrollo y la	1. Busca fuentes alternativas de información.	
	2. Es reflexivo respecto a las posibilidades de hacer las cosas en menor tiempo y/o mayor eficacia.	
	3. Comprende los conceptos cotidianos para llevarlos a un nuevo concepto que pueda ser hecho y aceptado como de interés en la organización.	
	4. Visualiza campos de aplicación de los nuevos conceptos.	
	5. Promueve la búsqueda del cambio aplicado (útil) a las necesidades reales.	
	6. Evidencia su inteligencia en el uso y movilización de recursos (Información, experiencia, conocimiento, habilidades)	
<b>Comunicación Efectiva:</b> Comprende el componente verbal y no verbal, el primero comprende la fluidez, expresividad y riqueza de vocabulario; el segundo guarda relación con los gestos, las posturas y la voz que junto a la capacidad de escucha dan origen a la precisión con la que pueda comprender y expresarse.	1. Se interesa por estar informado acerca de lo que sucede en su entorno, poniéndose en contacto con la situación y con las personas que son involucradas.	
	2. Tiene el habito de confirmar la comprensión del mensaje recibido y enviado en relación con su interlocutor.	
	3. Sus expresiones, tono de voz, postura y gestos impactan positivamente, capturando la atención de su interlocutor.	
	4. Enuncia claramente sus ideas con palabras sencillas. Su lenguaje es fluido.	
	5. Muestra disposición para escuchar a los demás, manejando criterios adecuados de pertinencia, temas y tiempos.	
	6. Permite al otro comunicar su idea sin concluir antes de que termine de exponerla.	
<b>Pensamiento Flexible:</b> Hace referencia a la capacidad para modificar la conducta personal cuando surgen contingencias, nuevos datos o cambios en el medio. Puede cambiar convicciones y formas de interpretación.	1. Busca en el cambio una oportunidad de desarrollo.	
	2. Evidencia tener más de una forma para interpretar los datos y los hechos.	
	3. Decide que hacer de forma oportuna en función de la situación, las personas y/o procesos.	
	4. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.	
	5. Pone a disposición los recursos necesarios que garantizan el cumplimiento de los objetivos, incorporando los cambios a la nueva realidad.	
	6. Evidencia su inteligencia en el uso y movilización de recursos (información, experiencias, conocimientos, habilidades.)	
<b>ELABORO:</b> Idarleny Aguirre Zarta		<b>APROBO:</b> Henry Libreros
<b>CARGO:</b> Analista de Estructura Organizacional		<b>CARGO:</b> Director Gestión Humana
<b>FECHA:</b> Julio de 2009		<b>FECHA:</b> Julio de 2009

## Anexo 7 Inducción al cargo Ingenio Providencia

### FORMATOS MANEJADOS POR LA EMPRESA

### Inducción en el cargo

[illegible]

## Anexo 8 Acciones de formación y entrenamiento

ACCIONES DE FORMACION Y ENTRENAMIENTO													
Control de Asistencia													
CODIFICACION INTERNA										PATROCINIO			
EMPRESA ( ) PERSONAL ( )													
PROYECTO RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACION					EMPRESA					INSTRUCTOR O FACILITADOR			
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD													
LUGAR DE REALIZACION													
COSTO DE EFECTUACION													
OTROS COSTOS													
No. DE DIA		DURACION (HORAS)		CARGOS		ASISTENTES		TOTAL		FECHA DE INICIO		FECHA DE TERMINACION	
										AÑO		MES DIA	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
32													
33													
34													
35													
36													
37													
38													
39													
40													
41													

OBSERVACIONES:					FIRMA DEL INSTRUCTOR					ELABORADOR FOR:				
----------------	--	--	--	--	----------------------	--	--	--	--	-----------------	--	--	--	--

## **Anexo 9 Acuerdos de Servicios de acuerdo estructura fija**

Estructura fija de los acuerdos de servicio

### **1 OBJETO**

### **2 EL SERVICIO**

#### **DEFINICION DEL SERVICIO**

- Lo que incluye: la actividad y el entregable
- Que no incluye el servicio

#### **CARACTERISTICAS DEL SERVICIO**

- Ciclo y operación del servicio
- Flujo coordinación e información prestación del servicio
- Conceptos
- Cumplimiento de requisitos: por parte de la destinataria de la oferta y por CSA

### **3 ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS CARGOS.**

### **4 COBERTURA**

### **5 RECURSOS DISPONIBLES**

### **6 PROCESO DE ESCALAMIENTO**

- Descripción
- Razón de escalamiento
- Nivel de criticidad
- Tiempo de respuesta
- Tiempo probable de solución
- Persona de contacto
- Medio de contacto.

### **7 REPORTE E INFORMES**

- Descripción del servicio
- Contenido del informe
- Tipo de informe
- Periodicidad
- Medio
- Destinatario.

## 8 OBLIGACIONES

- Por parte de la destinataria de la oferta y por CSA
- Condiciones legales

## 9 VALORES DEL SERVICIO

- Ingresos y otros
- Tipo de facturación
- Responsable de la factura CSA
- Descripción de los soportes
- Responsable de la facturación cliente


## 10 FACTURACION

## 11 RECLAMACIONES A PROVEEDOR

- Línea
- Macropceso
- Proceso
- Categoría
- Causa
- Tiempo máx. de solución

## 12 PENALIDADES

## Anexo 10 Formato plan de entrenamiento al cargo CSA nacional


Servicios Administrativos

PLAN DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO					
NOMBRE DEL COLABORADOR		CARGO			
NOMBRE JEFE INMEDIATO		CARGO JEFE INMEDIATO			
ÁREA Ó NEGOCIO		MOTIVO			
RESPONSABLE DEL					
FECHA DE INICIO		FECHA DE TERMINACIÓN			
OBJETIVO DEL ENTRENAMIENTO:					
<b>I) INDUCCIÓN GENERAL</b>					
TEMA	ENTRENADOR	LUGAR	FECHA Y TIEMPO ESTIMADO	FIRMA ENTRENADOR	OBSERVACIONES
INDUCCIÓN CORPORATIVA / SALUD OCUPACIONAL					
FORMACIÓN COOPERATIVA					
ESTRUCTURA Y GOBIERNO					
INDUCCIÓN INSTITUCIONAL					
PRESENTACIÓN GRUPO DE TRABAJO					
<b>II) LINEAMIENTOS LEGALES DE DIRECCIÓN</b>					
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO					
SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD					
ACUERDOS DE SERVICIO					
<b>III) APLICATIVOS DEL CARGO</b>					
GESTIÓN INTEGRADA					
SETI					
<b>IV) RESPONSABILIDADES PROPIAS DEL CARGO</b>					
GESTIÓN COMERCIAL Y CLIENTES					
PROTOCOLOS DEL ÁREA					
GESTIÓN ADMINISTRATIVA					

El entrenador firmará la constancia de capacitación una vez considere y rectifique que los conocimientos fueron transmitidos eficazmente y aceptados por el colaborador.  
Con la firma de este documento, el colaborador certifica que leyó, entendió y comprende la temática incluida en la inducción y entrenamiento al cargo.

PLAN DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO			
NOMBRE DEL COLABORADOR		CARGO	
NOMBRE JEFE INMEDIATO		CARGO JEFE INMEDIATO	
ÁREA O NEGOCIO		MOTIVO	
RESPONSABLE DEL ENTRENAMIENTO			
FECHA DE INICIO		FECHA DE TERMINACIÓN	

CONTENIDO DE LA TÉCNICA DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO			
TEMA	OBJETIVOS	CONTENIDO	TÉCNICA APLICADA
INDUCCIÓN CORPORATIVA / INDUCCIÓN SALIDA ACORPACIONAL			
FORMACIÓN COOPERATIVA			
ESTRUCTURA Y GOBIERNO			
INDUCCIÓN INSTITUCIONAL			
PRESENTACIÓN GRUPO DE TRABAJO			
<b>II) LINEAMIENTOS LEGALES DE DIRECCIÓN</b>			
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD			
ACUERDOS DE SERVICIO			
<b>III) APLICATIVOS DEL CARGO</b>			
GESTIÓN INTEGRADA			
SEVI			
<b>IV) RESPONSABILIDADES PROPIAS DEL CARGO</b>			
GESTIÓN COMERCIAL Y CLIENTES			
PROTOCOLOS DEL ÁREA			
GESTIÓN ADMINISTRATIVA			



## **Anexo 11 Procedimiento de entrenamiento al cargo CSA nacional**

### **1. OBJETIVO**

Garantizar el adiestramiento y conocimiento integral de los nuevos y antiguos colaboradores en la cultura de la organización, procesos, procedimientos, herramientas, y responsabilidades inherentes al cargo con el fin de que puedan alcanzar un óptimo desempeño en el cargo de acuerdo a lo solicitado.

Disponer de un semillero de candidatos entrenados para los cargos críticos y de mayor rotación al interior de la organización.

### **2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica para los nuevos y antiguos colaboradores de Coomeva Servicios Administrativos de cualquier área, dirección nacional, regionales y zonas, inicia luego del proceso de contratación del personal, aplica para nuevos ingresos, cambios de cargos internos en la organización o reforzamiento especial en temas internos de las áreas.

### **3. RESPONSABLES**

Gestión Humana y grupo de formadores a nivel nacional.

### **4. TERMINOS Y DEFICIONES**

**Entrenamiento:** Proceso de adiestramiento en la cultura de la organización y funciones propias del cargo.

Conjunto de actividades que permite desarrollar las habilidades y destrezas necesarias en los colaboradores para el óptimo desempeño de sus funciones.

**Entrenador:** Persona designada por el jefe inmediato o Gestión Humana para entrenar de acuerdo con su experiencia y manejo de los temas incluidos en el programa de entrenamiento al cargo para los colaboradores.

**Entrenado:** Colaborador de la organización

**Formación:** Actividades de entrenamiento para el desarrollo de las competencias de los colaboradores en la adquisición de conocimientos teóricos y técnicos requeridos para el desempeño del cargo.

**Plan de Entrenamiento:** Presentación formal y organizada del conjunto de actividades y recursos necesarios para garantizar el desarrollo del proceso de entrenamiento.

**Entrenador Interno:** Colaborador designado para desarrollar los temas definidos en el plan de entrenamiento.

**Entrenador Externo:** Es la persona idónea y experta en un tema determinado contratada para afianzar y actualizar conocimientos.

**Evaluación del tema:** Prueba de conocimientos sobre el tema de entrenamiento realizada para verificar el cumplimiento de los objetivos del entrenamiento.

## **5. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

Manual de entrenamiento (aplica para los cargos que lo tengan documentado)

CSA-GD-FT-PS-14 Relación Documental

CSA-GD-DC-PS-06 Series Documentales Historias Laborales

MUL-DC-GG-015

RE-GE-GH-2007 102

CSA-PyP-FT-PS-22 Control de Asistencia

CSA-GD-PR-PS-10 Administración de Historias Laborales

CSA-GD-IN-PS-08 Instructivo reporte de documentos para la administración de historias laborales

CSA-GD-DC-PS-01 Tipología Documental Coomeva Cooperativa

MUL-FT-GG-094

## **6. NORMAS**

El área de Gestión humana es responsable de ejecutar los cronogramas de entrenamiento específicos para cada cargo dentro de la estructura de la empresa.

La asistencia al Entrenamiento de los colaboradores es responsabilidad del jefe inmediato y la participación es de carácter obligatorio. Este proceso se inicia luego de la vinculación del nuevo colaborador a la organización o cuando hay cambios de cargos internos.

En el momento del ingreso, Gestión Humana deberá tener disponible para el nuevo colaborador el perfil del cargo actualizado como también el Manual de Entrenamiento (aplica para los cargos que tengan el manual documentado) y cronograma de entrenamiento para que el mismo colaborador haga seguimiento y tome la firma de quien será el responsable de entrenar en cada uno de los temas estipulados en el plan de entrenamiento.

El proceso de entrenamiento del personal para los colaboradores nuevos se iniciara con la inducción Corporativa de Coomeva y la inducción Corporativa de salud ocupacional. Luego de estos temas se continuara con la inducción de los lineamientos legales de Dirección de Servicios Administrativos, Sistema Gestión de Calidad,

Después se le entrenará en el uso y manejo de aplicativos generales, puesto de trabajo (Gestión Integrada y atentos), temas generales para todos los cargos de CSA trazados en el plan de entrenamiento al cargo.

El entrenamiento será dictado por cada una de las personas designadas para compartir cada uno de los temas de acuerdo a su experiencia y manejo de los mismos. Estas mismas personas deberán certificar en el cronograma de entrenamiento, el cumplimiento del plan, además deberán hacer recomendaciones para el reforzamiento de temas o planes de entrenamiento.

El colaborador nuevo que no cumpla con el aprendizaje mínimo de aceptación, se le realizará un solo plan de acción en el cual se le hará seguimiento a sus funciones hasta finalizar el periodo de prueba (de acuerdo con la temporalidad del contrato).

Es responsabilidad del jefe inmediato y el área de Gestión Humana, realizar el plan de acción y hacer seguimiento al mismo, la evaluación se hará después de finalizado el periodo de prueba y posteriormente según lo estipulado por la organización.

En caso de que un jefe de área o el Gerente de División detecten la necesidad de entrenar a su personal en algún tema específico, deberá notificar a Gestión Humana para que se realice la respectiva planeación y desarrollo del tema, el cual será incluido en el Programa de Entrenamiento y será ejecutado con la disponibilidad inmediata del área.

El entrenamiento podrá ser dado por el personal interno de la organización quienes por su experiencia y conocimiento tendrán las habilidades para compartir cada uno de los temas. Así mismo este procedimiento también podrá ser llevado por personal externo de acuerdo al tema requerido.

Las evidencias del entrenamiento del personal, deberán reposar en la historia laboral de cada colaborador, siendo Gestión Humana el responsable de enviar a Historias Laborales para su archivo y disponibilidad de consulta.

Para el entrenamiento de cargos regionales de mediana y alta responsabilidad, y donde sus procesos sean controlados desde la DN, estas nuevas personas serán entrenadas en la DN y así puedan replicar la información estandarizada en sus regionales.

Las actividades de entrenamiento deberán ser planificadas en los planes de entrenamiento, por lo tanto deben ser informadas al área administrativa, quien tendrá la responsabilidad de coordinar y controlar su ejecución. El entrenamiento pueden ser resultado de:

- Planes de trabajo de diseño de nuevos procesos, productos y servicios, mejoramiento de procesos y desarrollos tecnológicos.
- Ingreso de personal o cambios internos en la organización.
- Planes de acción derivados de auditorías internas, procedimientos y sistema gestión de calidad.

El contenido de los temas a desarrollar cuando el entrenamiento tenga una intensidad horaria igual o superior a 16 horas o cuando se considere necesario, deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Título del programa
- Justificación
- Objetos generales (habilidades, conocimientos y aptitudes)
- Meta de instrucción (el entrenado estará en capacidad de...)
- Alcance (grupo objetivo)
- Módulos (temas detallados)
- Intensidad horaria
- Responsables del entrenamiento
- Metodología de Entrenamiento (Teoría, talleres prácticos)
- Evaluación (método y el instrumento de la evaluación)

Todo entrenamiento debe tener el registro de control de asistencia CSA-PyP-FT-PS-22 control de asistencia.

Se deben ejecutar evaluaciones de conocimientos y/o pruebas técnicas cuando se requiera la evidencia del conocimiento y/o habilidad técnica para el desempeño del cargo.

Para demostrar el conocimiento o la habilidad sobre el entrenamiento, el colaborador evaluado deberá obtener un puntaje igual o superior al 85%. En caso contrario, se le informara al jefe o solicitante del Entrenamiento para que realice el plan de acción apropiado.

Cuando se requiera o se considere necesario (de acuerdo con la criticidad del entrenamiento frente al perfil del cargo) se deben generar certificados de participación por cada colaborador que asistió, enviando el original de la certificación al colaborador y una copia a historia laboral.

Para la actualización de las historias laborales de los colaboradores, se deben enviar copias de las certificaciones (cuando aplique) y las evaluaciones de conocimientos debidamente relacionados al Centro Documental siguiendo las normas establecidas por Coomeva Servicios Administrativos en:

Para entrenamientos que se considere necesario, se deben realizar evaluaciones (logística y facilitador) MUL-FT-GG-094 y analizar los resultados de estos, realizando las acciones necesarias de automejoramiento los cuales deben estipularse en el informe.

Con el fin de garantizar el cumplimiento de los propósitos requeridos respecto a los perfiles y competencias de los cargos, los planes de formación serán desarrollados bajo los siguientes lineamientos:

1. Toda actividad de formación deberá estar orientada a la eliminación o reducción de brechas entre el perfil del cargo vs las competencias del colaborador ocupante del mismo.
2. Los programas de formación deben ser presupuestados por cada gerencia y debe incluir la logística del evento.
3. A través de Gestión Humana y la Gerencia General, se validaran todos los programas de Entrenamiento y se evaluarán los recursos necesarios, tendientes a simplificar o reducir la inversión por parte de las áreas o unidades de negocio.
4. La asistencia a programas de formación es obligatoria y se considerará como falta grave el incumplimiento no justificado a cualquier evento, constituyendo además parte de la evaluación de seguimiento al desarrollo del personal.
5. Cuando el incumplimiento al evento de formación no sea justificado y la empresa haya incurrido en costos por el colaborador, él deberá asumir la parte correspondiente a su participación, para lo cual el colaborador en cuestión deberá autorizar por escrito el descuento respectivo según un plan acordado con el responsable de Gestión Humana.
6. Si el cargo que va a desempeñar el colaborador, no está construido dentro del Programa de Entrenamiento, se debe definir conjuntamente con el jefe inmediato y Gestión Humana, el cronograma de entrenamiento con los temas en los cuales debe ser instruido el colaborador.